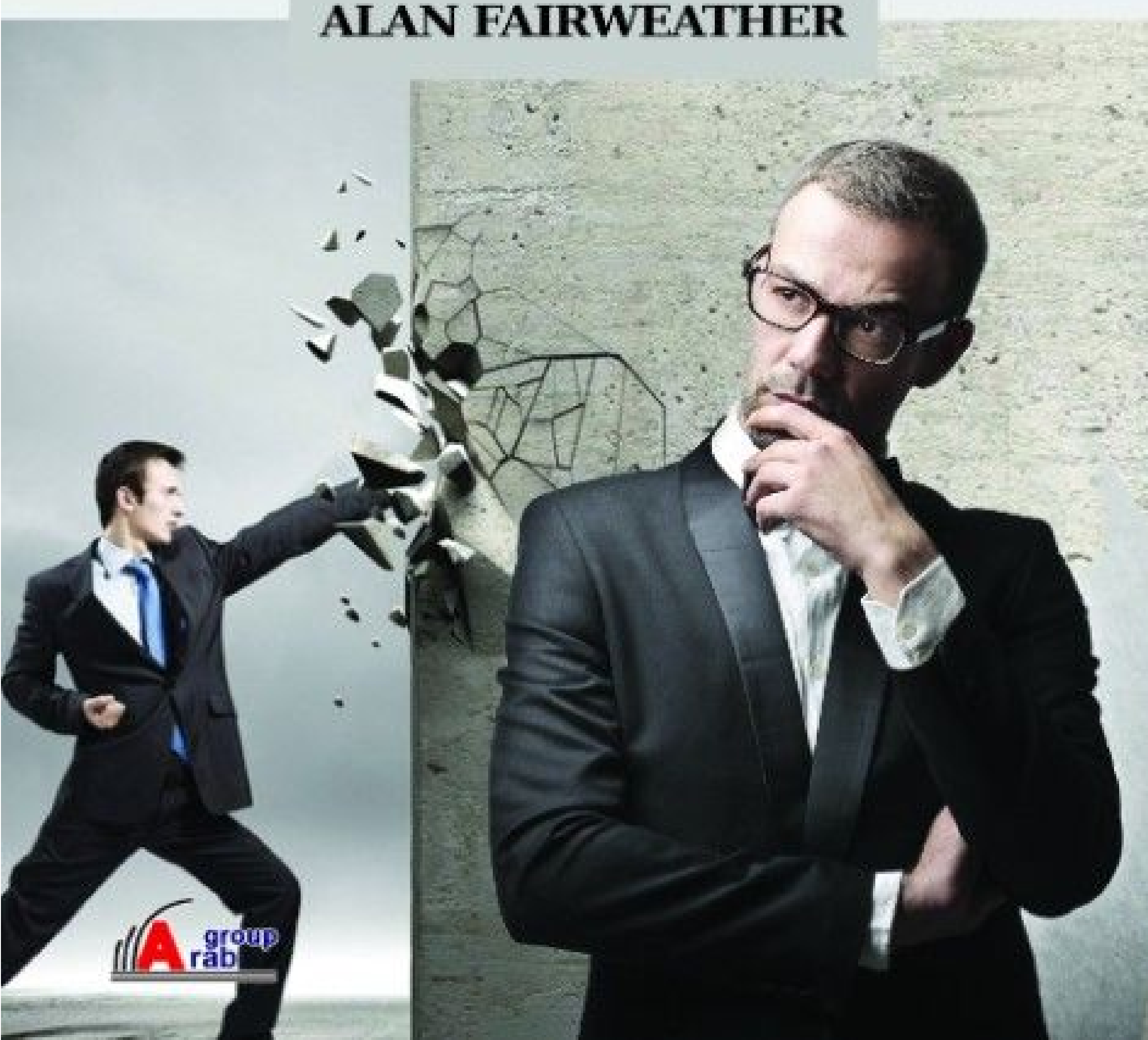
قيادة
الشخصيات العنيدة

ALAN FAIRWEATHER



قيادة
الشخصيات العنيدة

تأليف

آلان فيرويزر

ترجمة

زكريا القاضي

المستشار الثقافي لمركز التعليم (حاليًا)
والخبير التربوي الأسبق بمركز تطوير المناهج وإعداد المواد التعليمية،
وهيئة المعونة الأمريكية USAID

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

2018

حقوق الطبعة الإنجليزية

English Edition Copyrights

How to manage difficult people

Constable & Robinson Ltd
55-56 Russell Square
London WC1B 4HP
www.constablerobinson.com

First published in the UK by How to Books Ltd, 2010

حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: قيادة الشخصيات العنيدة

تأليف: **Alan Fairweather**

ترجمة: زكريا القاضي

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2018

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر -
القاهرة - مصر

تليفون : 23490242 (00202)
فاكس : 23490419 (00202)
الموقع الإلكتروني www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
E-mail: elarabgroup@yahoo.com

حقوق النشر:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدما.

فيرويزر، آلان
قيادة الشخصية العنيدة/ تأليف:
Alan Fairweather، ترجمة: زكريا
القاضي - القاهرة: المجموعة العربية
للتدريب والنشر، 2018 - ط1
220 ص : 24x17 سم.
الترقيم الدولي : 978-977-722-106-1
1- القيادة
2- القيادة الإدارية
أ- القاضي، زكريا (مترجم)
ب - العنوان
ديوي: 158,4
رقم الإيداع : 2018/2542

تنويه هام:

إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي المؤلف - ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر الذي لا يتحمل أي مسئولية قانونية فيما يخص محتوى الكتاب أو عدم وفائه باحتياجات القارئ أو أي نتائج مترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب.

منحة الترجمة
Translation Grant
صندوق منحة الشارقة للترجمة
Sharjah Translation Grant Fund

نبذة عن المؤلف:

الآن فيرويذر يعمل في مجال المبيعات وخدمة العملاء،كما أنه يقوم بمهام المدير لمدة خمسة عشر عاما بنجاح.. والآن ، يمضي معظم وقته في إدارة القاعات والسيمنارات البحثية وورش التدريب ، وتنمية المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الأشخاص والمواقف المثيرة للمشكلات والخروج منها بثقة متزايدة ونتائج أفضل. وهو كذلك مؤلف كتاب "كيف تقوم بعمل مبيعات ، لا ترغب في بيعها؟".

لمزيد من المعلومات عن المؤلف ، يمكن الاطلاع علي:

www.Themptivationdoctor.com

كما أن له سلسلة مؤلفات أخري، من بينها ، كيف تقوم بـ:

- إدارة الصراع في ورشة العمل.
- تطوير الجدية الذهنية.
- العرض المؤثر.
- كيف تكون مديرًا محفزًا.
- التدريب على المهارات القيادية في موقع العمل.
- أقوى أنماط الأداء القيادي.

نبذة عن المترجم:

زكريا القاضي

- خبير المناهج الأسبق بمركز تطوير المناهج.
- مدير نشر الدار المصرية اللبنانية سابقا.
- المستشار الثقافي للمجلس العربي للطفولة والتنمية سابقا.
- المحاضر التربوي لوكالة USAID و اليونيسيف وMOE (سابقا).
- المستشار التربوي لمركز التعليم العام.
- عضو اتحاد الكتاب في شعبتي أدب الأطفال والترجمة.

المُحتَويات

تصدير

جراحة المخ أمر وعلم من السهل أن يتطور بسرعة علوم الصاروخ – نزهة في منتزه، التحكم في حركة مرور الطائرات – أمر سهل وبسيط! ولكن ينتابني شك بسيط فيما إذا كان أي جراح مخ، أو عالم صواريخ، أو متحكم في مرور الطائرات سوف يتفق معي في هذا الأمر الذي نحن مقبلون عليه، ولكنى أؤمن يقينًا بأن قيادة الأشخاص، لاسيما العنيدين منهم، في اعتقادي، أصعب عمل في العالم. لا أحد يوضح لك ما عليك أن تفعله؛ إذ إن هناك ندرة واضحة في برامج التدريب، ومعظم الناس يعتقد أنه مجرد أمر ما، يمكنك عمله أو عدم عمله.

لقد قال فريدريك العظيم ذات مرة: «كلما عرفت أناسًا أكثر، أحببت كلبي أكثر» (يقصد المؤلف من هذا القول بأن عناد كلبه كان أيسر بكثير من الشخصيات العنيدة التي عرفها طوال حياته – المترجم)؛ إذ بالنسبة لمعظمنا، نحن مجبرون على التعامل مع عناد هؤلاء: الموظفين الذين نعمل معهم، عملائنا، الأصدقاء الأعزاء والأقارب. ويكمن السبب وراء صعوبة ذلك في اختلاف كل كائن بشرى عن الآخر. ومن ثم، فإن قيادتك الناجحة لشخصية عنيدة، بأسلوب ما، لا يعنى القول بأنك ستكون ناجحًا مع الآخرين؛ فالبشر هم أكثر الأشياء تعقيدًا، التي يمكنك التعامل معها. إن عديدًا من البشر بينهم تشابهات وقواسم مشتركة، إلا أن – في الوقت نفسه – كل واحد منهم مختلف، ومتباين، وكلهم يؤدون أعمالهم بأسلوب مختلف إلى حد ما. وهم جميعًا – بلا استثناء – محكومون بعواطفهم وغير ميالين إلى خوض أي حوار منطقي فيما يخص ذلك. وفى كل مرة أدير فيها لقاءً أو حوارًا عن خدمة العملاء أو المبيعات أو الإدراك، يكون لدينا دائمًا قسم مخصص لإدارة الشخصيات العنيدة. ومن بين المقالات التي كتبتها، فقد كانت هناك مقالات كتبتها ونشرتها على الإنترنت عن قيادة الشخصيات العنيدة، وقيادة الموظفين العنيدين، وهى كثرة غالبة في مقالاتي.

لقد أمضيت خمسة عشر عامًا كمدير يتعامل مع موظفين وعملاء، ولديَّ أدلة على ما أذهب إليه من قول: إنني أفهم التحدي الحقيقي في قيادة الشخصيات العنيدة، وقد كتبت هذا الكتاب لكي أجعل الحياة مكانًا أكثر يسرًا وسهولة للآخرين. نحن لسنا بصدد تركيبة سحرية، بل هي بعض التقنيات التي ثبتت فاعليتها لقيادة نفسك وقيادة الشخصيات العنيدة، فإذا حصلت على فهم أفضل لنفسك، فأنت تبني ثقتك بها وتستخدم تلك التقنيات، ومن ثم، فإنك ستعيش حياة أطول وأكثر سهولةً.

إنني أود أن أشكر بعضًا من أصدقائي الأعزاء، الذين ساعدوني طوال رحلة تأليف هذا الكتاب، أو خلال رحلتي معه، يأتي في صدارتهم ديناميك داياني لإدخالها الرائع لكل تلك المادة إلى الحاسوب، وكذلك جون، قريني الملازم لي طوال تلك الرحلة لتشجيعه المتميز لي دائمًا، وشكري كذلك لـ "ليندا" التي أصرت على وجودها طوال تلك الرحلة.

أتمنى أن تحظوا بكل نجاح ممكن في حياتكم...

Alan Fairweather

الفصل الأول

ليس هناك شيء يماثل صعوبة الشخصيات العنيدة

الأمر يكمن فيما تقوله

"صباح الخير يا بوب، كيف حالك اليوم؟".

"ما الخير الذي فيه؟!....و لماذا تبدو مستخفًّا ساخرًا على هذا النحو..أنت تعلم أني غارق في العمل حتى أذني ، كما أن ظهري يؤلمني للغاية....".

"أنا لست ساخرًا إطلاقًا ، فكلنا مشغولون بأعمالنا.....وأنا أعرف أنك تعاني آلامًا في ظهرك....أعتقد أن كل ما في الأمر، أنك........! ".

"كائن.........! هل تعلم قدر الألم، الذي أعانيه أغلب الوقت؟ إن الأمور على ما يرام بالنسبة لك، فأنت لا تعاني من أية مشكلات!".

"أنت تعتقد أن ليس لديّ مشكلات يا بوب...دعني أخبرك بأشياء بسيطة- أنت لا تعرف نصفها على أفضل حال!!".

هل يمكن اعتبار أي طرفي الحوار السابق أمرًا مألوفاً؟ هل سبق لك من قبل أن انخرطت في حوار كهذا؟ من الطرف الذي تراه عنيدًا في الحوار السابق؟ أسمعك تقول إنه بوب ، فهو.....عجوز، وهكذا. ولكن، هل أنت متأكد من أن بوب بالفعل هو الشخص العنيد؟!

دعنا نفترض أنك تعرف بوب.....هو شخص يبلغ من العمر 50 عامًا ، يعاني متاعب صحية منذ فترة طويلة ، كما أنه فقد زوجته منذ عدة سنوات قليلة، يعيش بمفرده، ونادرًا ما يلتقي أحدًا من أفراد عائلته..

والآن هل تعتقد أن جملة "كيف حالك اليوم؟" كانت أفضل جملة تقال؟! من وجهة نظرك، ستكون أنت مجرد الكائن السعيد، ومن ثم ستكون جملة "كيف حالك اليوم؟" هي الجملة الطبيعية، التي يمكن قولها للأشخاص الذين تتعامل معهم أو تتعرفٍ إليهم.....و لكن، من المحتمل أنه يمكنك افتتاح أو بدء الحوار بشكل مختلف ؛ إذ كان يمكنك أن تتساءل قائلًا:

"صباح الخير يا بوب، أراهن أنك سعيد أن فريق كرة القدم الذي تشجعه قد فاز في مباراة الأمس".

إن الأمر لا يتعلق بما تقوله للآخرين، ولكنه يكمن في الكيفية التي يفسرون بها ما تقوله. أدرك أنه من الصعب أن تمضي قدمًا في حوار كهذا، ولكن الأمر جله يعتمد على الكيفية، التي يخطط بها الآخرون عالمهم. عند مجاملة زميل لك، فيمكنك أن تقول:

"أهلاً، أنت تبدو وسيمًا بالفعل اليوم....فهذه الچاكيت تجعلك رائعًا".

فمن المتوقع أن تتلقى رد جملتك تلك على النحو التالي:

"إن ما تقوله بالفعل يشير إلى أنني عادة ما أبدو غير مهندم؛ وأنني محتاج إلى وقت أطول لأعد نفسي للخروج".

إن المشكلة التي تمثلها الجملتان السابقتان، تتمثل في أن الشخص الذي تلقى المجاملة؛ مما يتضمن يعاني من تقدير ضعيف لذاته؛ إذ إنه غالبًا ما يؤمن بأنه يبدو غير مهندم أغلب الوقت ، وأنه لا يستحق مجاملة كهذه.... ومن المحتمل أنه قد نشأ في عائلة، لم تعتد إطلاقاً مجاملة الآخرين.

بعض الأزواج يفشلون في حياتهم الزوجية؛ لأن معظم هؤلاء الأزواج يضيقون نطاق مشاعرهم وتصرفاتهم على ما يقوله الشخص الآخر مثل:

" آسف،يا جيل،لست قادرًا على زيارة عائلتك في عطلة نهاية الأسبوع".

" ما الذي تعنيه حقا بقولك هذا يا چاك؟ هل هذا يعني أنك لا تحب أمي؟".

" كلا، هذا ليس قصدي، بل أعني أن لديّ عملاً ينبغي أن أقوم به وقتها".

" أراهن أنك قد خططت لذلك، بما لا يجعلك مضطرًا لرؤية أمي".

إن هذا يعني - وقد لا يعني - صدق چاك فيما ذهب إليه، ولكن من المحتمل أنه ليس مضطرًا للعمل في نهاية الأسبوع ، وأن جيل- بصورة إجمالية- قد أخطأت قراءة الموقف... وقد تلوح فكرة الانفصال والطلاق في الأفق، كنتيجة ناجمة عن فشل في التواصل بينهما.

إن التحدي الآخر الذي تواجهه، هو أن الكائنات البشرية تقودهم- إجمالاً - عواطفهم. وبالنظر في المثال الحواري السابق ، تجد أن چاك يقرر بمنطقية ووضوح أن لديه عملاً في نهاية الأسبوع، بينما كانت استجابة جيل عاطفية تمامًا حيث شعرت أن چاك قد قام بتخطيط متعمد ، يتعلل به عن عدم زيارته لوالدتها.

وبطبيعة الحال، من المحتمل ألا يكون چاك محبًّا لوالدة جيل (حماته) ولكن هذا ليس بيت القصيد في الوقت الذي تم فيه هذا الحوار.

چوي والسيد سميث

دعنا نستمع معًا إلى تلك المحادثة التليفونية بين ستيف، أحد رجال الأعمال (مالك المشروع)، وچوي، المتخصص في خدمة العملاء ، لدى مركز من مراكز التوريد والإعداد:

"صباح الخير، أيها السيد المتخصص في العملاء بمركز التوريد ، كيف يمكن لي أن أساعدك؟".

"كيف يمكن لك أن تساعدني؟ سوف أخبرك بما يمكنك أن تساعدني بشأنه.. حسنا، يمكن أن تقوم بتوريد ذلك الطلب لي، والذي أخبرتك عنه منذ أسبوع مضى، وإذا لم أتسلم الطلب غدا ، فمن الممكن أن تنسى الأمر كله".

"ما اسمك؟ وما رقم حسابك من فضلك؟".

" اسمي ستيف سميث، ولا أعرف رقم حسابي. واسم محلي أل سميث ، ويقع في 24 شارع الطريق العالي"

"ابق معي على الخط، وسوف أحاول أن أجد رقمك وعنوانك. كيف تتهجى اسمك؟".

"س - م - ي - ث، برجاء أن تسرع في ذلك، فلدي عملاء في محلي ينتظرون بفارغ الصبر أن أخدمهم"

"حسنًا...تلك ليست غلطتي على أي حال!.. "ها قد وجدتها... ولكن طبقًا للسجلات التي أمامي، فهناك أصناف عديدة مما ورد في طلبيتك ليست متوافرة في المخازن ؛ مما سيعوق استكمال هذه الطلبية".

"لماذا لم تخبرني بذلك، منذ أسبوع مضى، وعندما أرسلت طلبيتي؟....لقد حازت خدماتكم سمعة سيئة!!".

"ليس من سياسة أو نظم الشركة أن تتصل بالعميل ،عندما لا تكون أصناف طلبيته غير متوافرة بالمخازن...لقد أخبرناك بذلك،عندما قمنا فقط بفتح حسابك".

"عفوًا، أنت لم تخبرني بذلك من قبل...هل لي أن أحادث المدير؟".

"لن تستطيع التحدث إليه الآن....أنه في اجتماع".

كان من الممكن أن نستكمل الحوار، إلا أنني واثق أن هناك شيئا ما يتعلق بطرفي الحوار؛ لذا من هو الشخص العنيد ، من وجهة نظرك؟ لدي ثقة بأنه چوي الذي يلقي

اللوم على العميل (سميث) معتبرًا إياه غير منطقي ، وعدوانيا، وغير لطيف، ومزعجًا بصورة كبيرة. يمكن أن يكون العميل كل هذه الأشياء والصفات ، ولكن في هذا الموقف ارتكب چوي عشرة أخطاء سيئة... هناك بالفعل على الأقل عشرة أخطاء، وقع فيها چوي مع هذا العميل، وكانت تلك الأخطاء أشبه بالوقود اللازم لدوام اشتعال غضب العميل؛ مما أدى إلى سوء الموقف برمته، حتى بدا الأمر وكأنه صب الوقود على النار المشتعلة لتزداد اشتعالاً. لقد كان هذا العميل يأمل كثيرًا عندما قام بتلك المكالمة التليفونية. ومن المحتمل أنه كان يعاني ضغوطًا من زبائنه، وأن أعماله لم تكن تسير على نحو مرضٍ، أو ربما كانت لديه مشكلات أسرية.

الأمر يتعلق بالعقل

إني أتذكر- توًّا - قصة المزارع توم، الذي تعطلت ماكينة الحلب التي لديه، بينما كان على وشك أن يستخدمها لحلب أبقاره، إذ تذكر المزارع صديقه ساندي، الذي يمتلك المزرعة التالية لمزرعته على الطريق؛ فقد كانت لديه أيضا ماكينة حلب، يمكن حملها من مكان إلى آخر. لذا، قفز توم إلى سيارته وفر، متوجهًا مباشرة إلى ساندي... وبينما هو أثناء قيادته للسيارة ، راح يفكر قائلا لنفسه: "كم أتمنى أن يقرضني ساندي ماكينة الحلب هذه- وعلى أية حال، فقد كنت صديقا طيبا له على الدوام. ومن المحتمل ألا يرغب في إقراضي الماكينة. الأمر الذي أعتقد أنه سيكون غير منصف على الإطلاق... لقد أقرضته من قبل أشياء عديدة في الماضي.. سأتضايق بالفعل إذا لم يقرضني الماكينة... وبعد، فما الذي يمكنني فعلة إذا رفض ذلك بالفعل؟" لقد ظل توم يفكر، طوال الطريق- على هذا النحو، واستقر رأيه على أمر ما... وعندما دلف بسيارته إلى مزرعة ساندي، الذي صاح حالما رآه :

"سعيد برؤيتك يا توم ،كيف حالك اليوم؟".

"إنني على ما يرام.... ويمكنك أن تحتفظ بماكينة الحلب البالية التي لديك؛ إذ إنني لا أرغب مطلقا في اقتراضها منك ، في المقام الأول!".

قبل أن يقوم الأفراد بالتعامل معك، لاسيما عميل غاضب، فإن هناك عديدًا من الأشياء الأخرى،التي يجري التفكير فيها واستخدام العقل بخصوصها. إن تلك الثواني المعدودة التي تقضيها في التفكير، هي تلك التي تقرر الكيفية التي يتواصل بها الغضب. إن الغضب ذاته - فعليًّا - لا يدوم تلك المدة التي تتجاوز حوالي 20 ثانية؛ لكي تبدأ كيمياء الغضب في الترسب مرة أخرى.. وأنا واثق من أنك قد سمعت ذلك القول أكثر من مرة:"دعهم ينفسون عن غضبهم"(*)، وهذا القول كثيرًا ما ينجح ويؤتي ثماره، إذ يتحول العميل إلى شخص متزمت للغاية، يصعب إرضاؤه.

في حالة مستر سميث وچوي، لم تتم معاملة العميل بشكل جيد ، وتواصل الغضب وساءت الأمور.. أو لو أن چوي استخدم بعض تقنيات مختلفة وكلمات أفضل، لكان من الممكن أن يجعل الحياة بالنسبة إليه، دون أن يزعج عميله... ولم يكن عليه بالضرورة أن يتحول عميله إلى تلك الكتلة من الغضب، التي يصعب إرضاؤها من فرط تزمتها، وكان يمكنه أن يصب ماءً بارداً على الشعلة، التي أوقدها الحوار، فتنطفئ ويخفف من فرط انفعال العميل.

بطبيعة الحال ، فإننا لا يمكن أن نستنتج من الحوار السابق طبيعة نغمة صوت چوي أو تعرف كذلك لغة الجسد التي يتحدث بها. وقبل أن تقاطعني قائلاً إن لغة الجسد غير محادثة تليفونية، دعني أخبرك بأنني كنت - أستمع - ذات مرة - إلى الراديو أثناء قيادتي للسيارة. كان مقدم البرنامج يجري حوارًا تليفونيًّا في مسابقة، وكان المتسابق على الطرف الآخر من التليفون، وندي. كانت هناك إجراءات أو امتحان تمهيدي عادي، خلال محادثة بينهما ، من قبيل: من أين أنت؟ وما العمل الذي تمارسه؟...قالت وندي إنها تعمل في قسم خدمة العملاء في شركة تأمين كبيرة ، وتتعامل مع عملائها عبر التليفون. وكان واضحًا للغاية من نغمة صوتها، أن وندي شخصية ودودة ومحبة للآخرين- إذ كان يمكنك أن تسمع ابتسامتها وهي تتحدث. في إحدى اللحظات ، قال لها المذيع :"وندي،

(*) الغضب كالبخار،دعه ينطلق-المترجم.

إذا حدث أن تقدمت إلى شركتك بشكوى عبر التليفون بخصوص شيء ما، فإنني غالًبا ما سأنسى كل شيء يتعلق بالشكوى ، خلال دقائق من حديثي معك."

چوان وصاحب العمل

"چوان،هل يمكنك إنهاء تقرير مجلس الإدارة الليلة من أجلي؟".

"سيستغرق مني ذلك الأمر ساعتين ، وكنت أأمل أن أنصرف الليلة في موعد الانصراف".

"إنني أقدر ذلك چوان ، ولكنني بالفعل أحتاج ذلك التقرير الليلة!".

"يمكنك أن تطلب ذلك من سوزان، فأنا أعرف أنها لن تمانع في ذلك".

"ولكنني أفضل أن تقومي أنتِ بذلك يا چوان؛ لأنك تقومين بذلك أفضل من أي أحد آخر".

"لقد وعدت زوجي بأنني سأصل إلى البيت في الموعد المحدد ؛ فقد اتفقنا على الخروج بعد ذلك".

"إنني أتفهم ذلك يا چوان ، ولكن في مثل هذه الأوقات الصعبة، فعلينا جميعًا أن نضاعف من جهودنا في العمل ، وأنتِ تعلمين أن إنهاء التقارير لن يستغرق وقتًا طويًلا.. وإنني لأقدر لك ذلك بالفعل".

في هذا الحوار ، نحن أمام صاحب عمل ، يجيد المناورة والتأني، لا يضع لديه أي اعتبار لاحتياجات چوان، بغض النظر عن قدرتها على التعامل مع الموقف بشكل أفضل، مع أنها كانت بحاجة إلى أن تكون أكثر حزمًا. والآن ، فإنني أدرك أنك قد تفكر على النحو التالي: "عليك أن تقوم بفعل ما يرغب المدير أو صاحب العمل في أدائه، وإذا وقفت في مواجهة ذلك ، فإن كل ما تفعله أنك ستجعل الحياة أكثر صعوبة لك". ومن الحق أن تقول "أن لا أحد يربح دائمًا ، ولكن سأبين لك ما الذي عليك أن تقوله ، وما ينبغي عليك أن تقوم به لتجعل حياتك أكثر سهولة في مثل هذا النوع من المواقف. إنها ليست مجرد

حالة تعارض مع مطالب صاحب العمل، بل إنها بالأحرى حالة تواصل بين احتياجاتك (كمستخدم) ومتطلبات العمل التي يجب إنجازها(*).

كلنا نشعر بالضغط

أنا واثق من أن لديك علاقة ما بكل هذه المواقف التي أوردناها ، من أي طرف، أو من أي جهة من أطراف أو جهات السياج...هذه المواقف تجعل الحياة صعبة ، وهي ذات صلة واضحة بالضغوط التي نحياها والعواقب السلبية الناجمة عنها. إن التعامل مع الأشخاص الآخرين حالة من الحالات الرئيسية للضغوط السلبية....وغالبًا ما أسمع مثل هذه التعليقات:

" لماذا أراد مني أن أفعل ذلك؟".

" كيف يفترض بي أن أعرف فيم كانت تفكر؟".

" لماذا يتصرفون على هذا النحو؟".

يمكن أن تشعر بالضغط – إلى أقصى درجة – عندما ما لا يرى الآخرون الأشياء بالطريقة نفسها التي نراها نحن بها، ودعني أوضح لك شيئا ما : الآخرون لا يرون الأشياء بالطريقة التي تراها بها أنت، أو بالطريقة التي أراها أنا بها...و من المحتمل ألا يفعلوا ذلك أبدًا.

إن كل كائن بشري في هذا العالم مختلف عن كل كائن آخر...نحن كلنا مختلفون اختلاف بصمتنا الشخصية.. بعضنا يتشابه فيما بينهم إلى درجة كبيرة، وهذا يفسر لم نكون أصدقاء. مع بعض الأشخاص ، بل إننا قد نرتبط ببعضهم ونشاركهم حياتنا(**). وعلى أي حال، فكما تعرف أنه حتى بالنسبة لأصدقائك المقربين ، ومتشاركة حياتك ، فإنك ترى العالم بشكل مختلف عن رؤيتك الذاتية. إن عملاءك ومستخدميك وصاحب العمل

(*) كاحتياجات لصاحب العمل– المترجم.

(**) يقصد المؤلف حالات الزواج – المترجم.

وزملاءك يرون ويسمعون ويمرون بخبرات المواقف الحياتية بأساليب مختلفة عما تقوم به أنت.. وذلك لا يعني بالضرورة أن أداءهم المختلف للأشياء أو تعبيراتهم المختلفة عنها تقصد مضايقتك ، بل إنها الطريقة التي يرون بها الأشياء، وتأكد أن ذلك الأمر يحدث في أي موقف تواجهه في حياتك..

إن الطريقة التي ترى بها الأشياء - والطريقة التي يرى الآخرون بها الأشياء نفسها هي الطريقة التي تكون عليها الأشياء بالفعل.

ومن ثم، فإن هناك مأثورة هندية قديمة مؤداها:

"أيتها الروح العظيمة ، لا تجعليني أصدر حكمًا على آخر، قبل أن أسير ميلاً كاملا، مرتديًا حذاءً بلا كعب" (*).

هناك حل

لقد اشتريت هذا الكتاب لتكتشف كيف يمكنك قيادة الأشخاص العنيدة، وهذا ما سوف تكتشفه بالفعل.. إن ذلك لا يتضمن ضربهم على رؤوسهم بمضرب كرة البيسبول، أو بدس السم لهم في كوب الشاي، أو وضعهم في أقفاص تعد للشحن وإرسالهم في سفن متجهة إلى ما وراء منغوليا.. بل سوف تكتشف ما الذي ينبغي عليك قوله، وسوف تنمي ثقتك في قدرتك على توضيح أفكارك واحتياجاتك.

هذا الكتاب سوف يوضح لك:

- كيف تتعامل مع عميل عنيد.
- كيف تتعامل مع موظفين يتسمون بالعناد.
- كيف يمكنك إدارة موظفين يتسمون بالعناد.
- ما الذي ينبغي عليك قوله لصاحب عمل يجيد المناورة والتأثير.

(*) يقصد المؤلف أن السائر يرتدي حذاء مرهقا في السير ، حتى يعاود نفسه أكثر من مرة قبل أن يحكم على أفعال الآخرين - المترجم.

كيف يمكنك أن تتعامل مع شخص عنيد، يحتمل أن تصادفه في موقف ما في حياتك.

وعلى أي حال، فإننا بحاجة إلى فحص ومراجعة كل من الطرفين في التفاعلات التي نقوم بها في حياتنا مع الآخرين. كما أنك بحاجة إلى أن تضع في اعتبارك طبيعة دورك في كل تفاعل منها.

هل أنت شخص عنيد؟

عندما أقوم بإدارة قاعة بحث عن "كيفية قيادة الأشخاص العنيدة"، فإنني غالبا ما أقول للمجموعة التي تشاركني الحوار في البحث:

> "من فضلكم ، فليرفع أي شخص منكم يرى نفسه عنيدًا، ويثير المشكلات لدى الآخرين يده إلى أعلى".

وعليك أن تخمن ما يحدث بعدها – لا أحد منهم يرفع يده ! والآن، فإنك غالبا ما تفكر في أنه لا أحد منهم سيعترف يكونه كذلك؛ لاسيما على الملأ من الآخرين، ولكنني أعتقد أنه لا أحد – بأي وسيلة يرى نفسه شخصًا عنيدًا، ومثيرًا للمشكلات لدى الآخرين.

لقد طرحت ذلك الطلب مرات عديدة ، ورغم أن هناك المئات ممن يحضرون قاعة البحث هذه، إلا أنه لا أحد منهم رفع يديه عاليًا، بل إنهم على أية حال سوف يخبرونني بكل العملاء الذين يتسمون بالعناد، والذين تعاملوا معهم، وعن مديرهم المناور عن مشكلاتهم كمستخدمين وكذلك عن جيرانهم المزعجين الذين لا يحسنون تربية أولادهم أو السيطرة عليهم.

وهذه الأرقام قد لا تضيف شيئًا ذا دلالة؛ إذا ما قورنت بمئات آخرين، ممن لا يعتقدون مطلقاً بأنهم أشخاص يتسمون بالعناد، ويحكون هم أنفسهم عن مئات أخرى من الأشخاص الذين يرونهم يتسمون بالعناد.

ما أهمية طرح هذا الموضوع

تخبرنا الأبحاث بأننا نقضي حوالي 70-80٪ من وقت يقظتنا، نتواصل مع أشخاص آخرين، وأن هذه التفاعلات نحدث في العمل عندما:

- تتعامل مع العملاء أو الزبائن.
- تتحدث في التليفون.
- تجري عمليات تفاوض.
- تقوم بإدارة أو قيادته الآخرين.
- تتعامل مع الزملاء.
- تحضر الاجتماعات.
- تعقد المقابلات الشخصية.
- تقوم بالتقييم.
- تقوم بالتدريب.

في حياتنا الشخصية ، فإننا نتواصل مع الأزواج والزوجات والشركاء والأطفال والأصدقاء والعائلة والجيران... قد تضطر للحياة في جزيرة منعزلة أو تكون من سكان كهف لتخفيف التواصل مع الآخرين. إن روبنسون كروزو والناسكين في هذا العالم ذوو عدد محدود للغاية(*) . إن معظمنا يحتاج ويتمنى أن يتواصل ويكون علاقات مع الآخرين. هل تتذكر مدى الإثارة أو اللهفة التي كان عليها روبنسون كروزو عندما اكتشف بصمة قدم في الرمال وتقابل في نهاية الأمر مع مان فرايدي ؟! إن الكائنات البشرية مخلوقات اجتماعية، والأشخاص الآخرين - على أقصى تقدير - عوامل مهمة في حياتنا.

إننا نسمح، وأرجو أن تنتبه جيدا لكلمة "نسمح" التي أستخدمها - بتكوين هذه العلاقات مع الآخرين؛ لكي نصف قدر السعادة/ عدم السعادة التي تشعر بها. ومما

(*) يقصد المؤلف أن العدد الأكبر من البشر لا يميل إلى العزلة أو التنسك - المترجم.

يؤسف له أن أجد نفسي مضطرًا إلى القول بأن معظم هذه العلاقات التي تكونها ليست جيدة، سواء في محيط حياتنا أو عملنا. إن المشكلة تكمن في أننا لا نتواصل أو نتفاعل مع الآخرين بشكل جيد.

لقد كنت أتحدث مؤخرًا مع أحد الأشخاص في صالة الجيمانيزيوم، كان يعمل في أحد البنوك المرموقة دوليًّا، كان يشكو إليَّ من الكيفية التي يكره بها الذهاب إلى العمل في كل صباح، وأنه يحيا فقط من أجل أن يستمتع بعطلة نهاية الأسبوع والإجازات(*).... إلا أن الأمر تغير تماماً؛ إذ أصبح بالفعل يحب العمل الذي يقوم به، ويشعر أنه يتلقى أجرًا مجزيًا لقاء ما يعمله، وعلى أية حال، كان الأمر يكمن في علاقاته المحدودة للغاية – إن لم تكن منعدمة – مع زملائه، بالإضافة إلى إدراكه بأنه يتعامل مع كثير من الأشخاص الذين يتسمون بالعناد.

عندما سألته عما يفعله ليحل هذا الموقف، أجابني قائلاً: "لا شيء". لأنه لم يكن مؤمنًا بأن هناك ما يفعله حيال ذلك.

إن معظمنا قد يتعجب لهذا الموقف ويتعاطف معه، ولكن معظمنا – أيضًا – يدرك أنه ليس حالة منعزلة من حياتنا – ويبقى السؤال: لماذا يحدث ذلك؟ لماذا تكون لدينا مشكلات مع الآخرين؟ إنني أؤمن بأن كثيرًا من الناس لا يتواصلون مع غيرهم بصورة جيدة، ويجدون صعوبة في التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم. وتقترح البحوث الحديثة بأن 80٪ من الذين يفشلون في أعمالهم ، إنما يحدث ذلك لهم ، لأنهم لا يستطيعون تكوين علاقات جيدة مع الآخرين.

إن معظم الناس لا يتواصلون مع بعضهم البعض بشكل جيد؛ لأنهم يفتقرون إلى الفرصة اللازمة لتعلم مهارات التواصل الجيد. إن ما نتعلمه بالمدرسة لا يعدنا للتعامل في العالم من حولنا بمصطلحات ومفاهيم التواصل المتعارف عليها، وتكوين العلاقات مع الآخرين؛ لاسيما غير المتعلمين منهم. إن المدارس تركز جل همها على رفع معاملات

(*) أي اليوم الذي لا يذهب فيه إلى البنك – المترجم.

ذكائنا وقدرتنا على القراءة والكتابة والحساب واستيعاب الحقائق المجردة، ومهارة التعامل مع الأرقام واختزان المعلومات. إنني لا أذكر أنه قد تم تعليمي كيف أن:

- أقنع مستخدمًا (صاحب عمل) أن يمنحني عملاً ما.
- أصغي باهتمام إلى الناس.
- أكون حازمًا.
- أكوّن علاقة وئام.
- أفهم سلوك الآخرين.
- أحفز نفسي.
- أكون أكثر ثقة.
- أكون أكثر وعيًا وإدراكًا.
- أتعامل مع مشكلات الناس.

ولمن الإنصاف أن تقول بأن ثمة مدارس عديدة - في أيامنا هذه - تتعامل فعلاً مع هذه المطالب والاحتياجات السابقة ، ولكنهم يخوضون معركة شاقة مع ذلك.. إن أطفالاً عديدين ممن يمضون وقتًا أقل في التواصل مع بعضهم البعض ؛ مقارنة بالوقت الذي كنت أقضيه في ذلك التواصل عندما كنت أذهب إلى المدرسة، وأنا في مثل عمرهم..... أطفال اليوم يتم تسليمهم في الصباح - كعهدة - إلى المدرسة، وينتشلهم الآباء منها بعد الظهر (أو أتوبيسات المدرسة) للعودة إلى البيت.. وعندها يمضون وقتًا أطول في حجراتهم، يشاهدون التلفاز، أو يمارسون ألعابًا على حواسيبهم... إن لديهم أصدقاء على الفيسبوك، وأكثر بكثير من الأصدقاء الذين يقابلونهم وجهًا لوجه... لقد كنت اقضي وقتاً مع صديقي، ونحن ذاهبان معًا إلى المدرسة في الصباح، أو عائدون منها إلى المنزل بعد الظهر ، وكنت عندما أصل إلى المنزل، أحرص أشد الحرص على ألا أمضي وقتًا طويلاً داخل المنزل، حتى أخرج إلى أصدقائي المقربين لكي نلعب معًا... كانت حياة - بطبيعة الحال - مختلفة آنذاك، وكنا وقتها نتبارى في مدى قدرتنا على التواصل مع الآخرين، ولاسيما الأشخاص الذين يتسمون بالعناد منهم.

وكبالغين ، فإننا نميل إلى الاستناد إلى أية مهارات تواصل طبيعية لدينا ، تساعدنا على إدارة أمور الحياة، طوال سيرنا قدمًا في هذه الحياة. وعلى أية حال ، فإن هناك أناسًا عديدين، ممن لا يمتلكون أية مهارات طبيعية في التواصل مع غيرهم، كما أن ما تلقوه من خبرة حياتية في هذا الصدد ليس إلا نزر يسيرًا.. إننا جميعًا نمر بخبرات الحياة والتواصل، واصطلاحيًّا في دنيا الأعمال بمفاهيم: مديرون سيئون، ومندوبو مبيعات، وخدمة عملاء ضعيفة المستوى أو محدودة، وأحيانا علاقات صعبة ومتوترة مع الزملاء والأصدقاء.

إذا تعين علينا أن ندرس حياة أي شخص من أولئك الناجحين في هذا العالم (وكان ذلك يتوافق مع مفهومك للنجاح؛ أياً كان ذلك المفهوم)، فإنك سوف تجد - غالبًا - حالة ممتازة من التواصل؛ إذ أن هؤلاء الأشخاص (النماذج الناجحة) قادرون على حسن الإصغاء للآخرين وفهمهم وطرح الأسئلة المطلوب طرحها بدقة، والتفاعل مع الجميع بإشارات وإيماءات غير لفظية، والتي يرسلها كل منا للآخرين - إنهم خبراء في تسويق أنفسهم(*) .

إن الشيء الأكثر أهمية هو أن تدرك أننا، في كل يوم من حياتنا، نسوق أنفسنا- وفي الحقيقة لا يحدث شيء في حياتنا، إلا إذا نجحنا في ذلك التسويق.

إن مستوى التواصل لديك هو الذي يحدد الكيفية، التي ستكون ناجحًا بها مع الآخرين: عاطفيًّا، وشخصيًّا، واجتماعيًّا ، كما أنه ذو تأثير ضخم على نجاحك المالي. وعلى أية حال، فإن الأمر الأكثر أهمية هو مستوى النجاح الخاص بك حسب دلالات السعادة لديك وتعريفاتها ، وحسب تكوينك العاطفي ، أو أي شيء آخر ترغب فيه، ويمكن اعتباره نتيجة مباشرة للكيفية التي تتواصل بها مع نفسك.

"إن العلاقة الأكثر أهمية التي يمكن أن تمتلكها هي تلك العلاقة التي تكونها مع نفسك" .

(*) أي في عرض أنفسهم بشكل يجعل مصادقتهم أشبة بالسلع التي يرغب الجميع في اقتنائها - المترجم.

معرفة الشخصيات العنيدة

مَنْ الذي يمكنك النظر إليه واعتباره "شخصًا عنيدًا"؟ من الممكن أن يكون شخصًا يضايقك أو يراوغك، أو يثير حنقك وغيظك، ويسبب لك الإحساس بعدم السعادة والإحباط. و هم الأشخاص الذين يقولون أو يفعلون الأشياء التي لا تروق لك أو تجدها مزعجة بالنسبة لك وغير مقبولة. وبطبيعة الحال، فإن هذا يخلق مشكلات في محيط العمل.

وحسبما تدل البحوث ، فإن 18,9 مليونًا من البشر ممن يعملون يوميًّا طوال العام ، تنتهي حياتهم العملية جراء المضايقة في العمل أو كنتيجة مباشرة لها؛ مما يكلف الاقتصاد البريطاني حوالي مليون جنيه إسترليني، وهذا يحمل تأثيرًا واضحًا على الإنتاجية والإبداع والجانب الأخلاقي لدى العنصر البشري المستخدم في ذلك الاقتصاد؛ إذ إن هناك على الأقل واحدًا من كل أربعة أشخاص تتم مضايقته، خلال حياته العملية اليومية.

وفيما يلي، فإن هناك مدًى إجماليًّا من السلوكيات، التي يمكن لنا أن نصنفها في سلوكيات صعبة. كم عدد السلوكيات الواردة في القائمة التالية، التي يمكنها أن تدفعك إلى الجنون:

عدواني	آسر	مدمن عمل
غاضب	بارد	مخادع
مضاد	منافس	خطر
مثير/ قلق	شكّاء	خائن
مدافع عن...	متحدٍّ	مهوِّل
مجادل	مرتبك	متأخر
منطقي	غير محفز (مثبط)	كاذب
متعصب	غير مطيع	منطوٍ
لائم	محرج	مراوغ
مندفع	كثير النسيان	غير منتظم
ممل	متحفز	بائس

مهمل	متعجل	مزاجي
مشاغب	طائش	سلبي
مقوِّم	صريح	متصيد للأخطاء
مخلص	حقود	لديه فوبيا
عنيف	أناني	مدمن
خجول	متملق	محبط
جبان	ضعيف	غير متحمس
لا مبالٍ	خيالي	ساخط

واو، يا لها من قائمة! وربما ترغب في إضافة المزيد من الصفات إليها، ألق نظرة ثانية على القائمة، وضع علامة (✓) أمام وصف السلوك الذي تعتبره سلوكًا معبرًا عن شخصية عنيدة. والآن، فقد تقول:" إن كل هذه الصفات تصلح للأشخاص الذين يتسمون بالعناد"، ولكن عندما قمت بأداء هذا النشاط مع المشاركين معي في السيمنار، كانت لهم اختيارات مختلفة تعبر عن وجهات نظر مختلفة؛ إذ لم يعتبر بعض الأفراد "صفة ممل ومثير للضجر" ضمن صفات الشخص العنيد، كما أن صفة "ضعيف" قد لا تثير استهجائك ، بينما تكون كذلك لدى آخرين؛ فيصنفونها على أنها ضمن الصفات المميزة للأشخاص المعاندين.

أنا أعيش عصري وشخص غير منفصل عنه، لذا تجد أمامي دائمًا تحديًا تجاه الآخرين الذين يتأخرون في إنجاز أداءاتهم، أو الذين لا يلتزمون بالتوقيتات المحدودة؛ لإنجاز الأعمال المتفق عليها؛ بمعنى أنه إذا قال أشخاص ما أنهم سيحادثونني هاتفيًّا – في غضون ساعة – فإن هذا ما أتوقع حدوثه بالفعل منهم؛ لأنهم – على الجانب الآخر – قد لا يكون لديهم أي تصور واقعي فعلى لمفهوم الوقت، وقد يحادثونني في غضون ثلاث ساعات، وليس ساعة واحدة كما وعدوا. إذا قال أصدقائي: " سوف نلتقي في المشرب في الساعة الثامنة مساء."، فسوف أكون هناك في الساعة 7.55 بالضبط؛ أي قبل الموعد بخمس

دقائق. وإذا لم تكن كذلك ، فسوف تعتقد أنني شخص مجنون؛ لأن الأمر سيان بالنسبة لك، أن يأتي شخص متأخرًا عن الميعاد المتفق عليه ساعتين أو نصف ساعة.

دعنا نفحص بعض أمثلة لأشخاص يتسمون بالعناد، ولمواقف صعبة.

المشرف من الجحيم

من المحتمل غالبا أن تكون قد عملت مع صاحب عمل لفترة ما من حياتك، ولم يمنحك شيئًا طوال هذه الفترة سوى الحزن والتأسي- ومن المحتمل أن تظل حتى الآن تعمل معه. إن هؤلاء الأشخاص لا يوجهون إليك - بالضرورة - تأنيبًا قاسيًا ، ولكنهم يجعلون احتياجاتك أمرًا صعب الإنجاز أو التحقق.

كنت أعمل ذات مرة مع مشرف مبيعات ، يدعي چون ، أحال حياتي جحيمًا. لقد تعلمت أشياء كثيرة من چون، لاسيما كيف لا يمكنك أن تشرف على الآخرين(*)، ولازلت أتذكر كيف كنت أفكر آنذاك.

"وعندما أصبحت مديرًا أو مشرفاً، لم أكن أعامل أيًّا من المرؤوسين الذين كانوا يعملون معي مطلقًا بالطريقة التي كان چون يعاملني بها "... لقد طلب مني أن أحادثه تليفونيًّا كل ليلة - تفصيليًّا - عن عدد العملاء الذين قابلتهم طوال اليوم، وعدد العروض التي قمت بأدائها، وعدد الطلبات التي تمكنت من القيام بها (كمبيعات)، والتي تلقيتها طوال اليوم. وكصاحب عمل يجيد إدراك إيقاع العمل من الأرقام التي أذكرها لا يبدأ في التوصل إلى ملاحظاته وتعليقاته ، مثل:" كم عدد...؟ هل هذا كل ما حققته من....؟" ، و "ما الضرورة لقيامك بذلك؟"، و"هل أنت متأكد؟" و"لماذا لست كفوًا كمسئول المبيعات الآخر؟"، و "ما الذي ستفعله حيال ذلك؟" وكان يتدخل في كل شيء كما لو أن مستوى أدائي للعمل لا يتحقق مطلقاً؛ مما يجعني على احتمال قائم بأنني عرضة لأن أفقد عملي..

لم تكن النتائج التي توصلت إليها جيدة على الإطلاق، ولم يكن كذلك يتم إدراك

(*) هذا ببساطة لأنها كانت المهمة التي يقوم بها – المترجم.

النجاحات مطلقًا... لقد اعتدت وقتها أن أخشى قدوم المساء، والمكالمات التليفونية، وكنت أغادر منزلي كل صباح، محمّلا بهذا الضغط الهائل في أن أؤدي بشكل أفضل.. لقد كان صاحب العمل بالفعل شخصًا مضايقاً، وكان يتصور أن أداءه ذلك هو الإدارة والإشراف بعينهما. وحسبما يقول البروفيسور جاري كوبر، في جامعة مانشيستر، والذي أجرى أبحاثا حول مضايقات العمل "أنت تنتقل من شخص سيكوباتيك (شخص مضطرب نفسيًّا) لديه مشكلة ما في طفولته المبكرة، والذي ارتقى حينئذ ليشغل منصبًا ذا سلطة، ويشعر أن بمقدوره أن يجعل الآخرين غير مؤهلين لما يقومون به من عمل، فهذا يعني بالنسبة له أنه كفء فيما يقوم به من عمل، إنهم يميلون دائمًا إلى أن يكونوا أشخاص غير مأموني الجانبٍ، أو أن يكونوا مبعث قلق وخطر.

وكما تتوقع غالبًا، فإنني كرهت هذا العمل وقضيت معظم وقتي في التخطيط لكيفية دفع چون تحت سيارة تدهسه، ورغم أنني كنت قد قضيت أربع سنوات في قسم المبيعات، إلا أنني بدأت أفكر في أنني لم أكن كفؤا بالصورة المناسبة، أو من المحتمل أن يكون هذا العمل غير مناسب لي. كم كنت أتمنى وقتها أن أعرف ما أعرفه الآن؛ إذ لكان من الممكن أن تتغير أمور كثيرة.

ومما يثير السخرية، إنني عندما أوشكت بالفعل على إيجاد عمل آخر، طلب مني السيد چون مدير المبيعات الدولي ألا أرحل - إذ قال لي إنني واحد من أفضل رجال المبيعات الواعدين، الذين رآهم في حياته.

العميل من الجحيم

أنا واثق أيضًا من أن هناك أحيانًا في حياتك، تمر فيها بخبرات التعامل مع عميل أو زبون تعس.. إن هؤلاء العملاء أو الزبائن يوبخونك بقسوة ، ويبدو أنهم يعتقدون أنك شخصيًّا مسئول عن كل الأخطاء، التي تحدث في شركتك.

إني أتذكر الوقوف في مكتب فحص الأوراق في شركة "فيرجن أتلانتيك" في مطار هيثرو بلندن؛ حيث كانت هناك سيدة مسافرة في الرحلة التالية، وتنتظر فحص أوراقها، وقد بدأت تصرخ في وجه رجل من موظفي شركة الطيران.... كان نصف حديثها تقريبًا

باللغة الإنجليزية والنصف الآخر بلغة، كان الرجل يستطيع فهمها... كان من الواضح أنها تعبر عن استيائها وخيبة أملها في مستوى الخدمة التي تتلقاها، لدرجة أنها لن تعاود التفكير - مطلقًا- في الطيران مرة أخرى على خطوط هذه الشركة ، وأنها تفضل قتل شخص ما على فعل ذلك... كان رجل شركة الطيران يحاول بذل أقصى جهده في محاولة إرضائها، رغم أنه كان يبدو عليه - غالبًا - التفكير في إلقائها خارج الطائرة على ارتفاع يبلغ 30 ألف قدم.

تعرض شركة الطيران:"Easylet" في بريطانيا ، و"South West" في الولايات المتحدة الأمريكية، برامج دعائية وثائقية تليفزيونية عن الإدارة اليومية لخطوط الملاحة الجوية بكل منهما، وكيف تجري نشاطاتهما التجارية. لقد شاهدت البرنامج الوثائقي الخاص بشركة "Easylet" عدة مرات ، وكان يركز بصورة أساسية على إبراز المواقف المتعلقة بالعملاء المتسمين بالعناد. كنت أنكمش خوفاً في كل مرة أسمع فيها أحد موظفي شركة "Easylet" يتحدث إلى عميل عنيد؛ فهم من يجعلون الحياة أكثر صعوبة بكثير بالنسبة لهم. من خلال اتجاهاتهم وسلوكياتهم ولغة أجسادهم واختيارهم للكلمات. وبطبيعة الحال، فإن ذلك كان يشكل مادة تليفزيونيه جيدة ؛ لذا لم تكن هناك مكافأة مخصصة لمن يقوم بإحداث أية تغيرات، كما أنهم يقولون إنه ليس هناك شيء أكثر سوءًا من الدعاية السيئة ، ولكنني غالبًا ما أتعجب من عدد العملاء الجدد، الذين يمكن جذبهم من خلال تحقيق المدخل أو الأسلوب الذي يتبعونه حاليًا.

العلاقة من الجحيم

إن الشخص العنيد يمكن أن يكون شخصًا يعيش أو يعمل بجوارك، أو جارًا مزعجًا، أو شخصًا له أطفال مزعجون. ومن الممكن أن يكون أيضاً شخصًا في عائلتك، قريب الصلة بك.

لقد دامت سعادتي بزواجي لمدة تصل إلى أربعة عشر عاما، ولم تدم سعادتي بعملي إلا عامًا واحدًا؛ حيث ساءت كل أمور حياتي في ذلك العام الأخير، وأصبحت - بشكل إجمالي - أؤمن بمرور الوقت بأن زوجتي هي التي تسبب المشكلة. ولن أثير ضجرك بكل

التفاصيل البغيضة ، ولكن الخلاصة أن الأمور تفاقمت ، متصاعدة الحدة حتى نقطة الغليان ، وراء اعتقادي الشديد بأن عمل زوجتي كان أكثر أهمية من العمل الذي أقوم به... والمسألة - بدرجة من الصراحة - حالة كلاسيكية، وعندما أعاود النظر مرة أخرى فيما حدث، فإنني أدرك الآن بأنه كان يمكنني معالجة الأمر بشكل أفضل قليلاً عما عالجته به من قبل، وكما قلت سابقاً: "كم كنت أتمنى أن أعرف وقتها ما أعرفه الآن".

سواء أكان الشخص العنيد في حياتك: زميلاً أم عميلاً أم شخصًا ما في حياتك الشخصية، فإن ما يهمني التركيز عليه هو أن هذا الشخص يرى العالم بشكل مختلف عما تراه أنت. هناك أشخاص يرغبون باستماتة في أن يجعلوا حياتك بائسة، من أجل أسباب، هم فقط الذين يعرفونها ، ولكن هذه الأسباب كثيرة للغاية.

هل لدينا جميعًا نفس الأشخاص المتسمين بالعناد؟

إنني واثق من أنك قد مررت في حياتك بموقف ما، يمكنك أن تصف فيه شخصًا عنيدًا لزميل لك أو لصديق من أصدقائك ولا يبدو أنهما يتفقان معك أو يفهمان الموضوع الذي تتحدث عنه.

منذ عامين ماضيين ، تلقيت مكالمة من ستيف، أحد مدراء لمركز خدمة العملاء في صناعة الورق؛ إذ أراد مني أن أقوم بعمل سيمنار للفريق الذي يعمل معه على كيفية قيادة العملاء الصعاب المراس. لقد أجريت مكالمة تليفونية عديدة مع ستيف، ننسق مواعيد ونرتبها ، وأساعده على فهم طبيعة أعماله التي يؤديها؛ لذا سنحت لي فرصة لكي أصف ستيف وأسلوبه في أداء عمله، فإنه شخص محب لعمله، هادئ الطباع، وهو - بشكل أو بآخر- عجول وقلق. لقد بدأت في إدراك أنه إذا كنت واحدًا من عملائه ، فمن المحتمل أن أكون شخصًا عنيدًا إلى حد ما. إن ستيف يعرف بالتأكيد طبيعة الأعمال التي يؤديها، ولا أعتقد أنه كان شخصًا سيئًا، بل كان على، الخلاف من ذلك حميميًّا وودودًا.

في اليوم الذي قمنا فيه بإدارة السيمنار، كانت المجموعة تتناقش مع عملائها، لاسيما أولئك العملاء، الذين كان ستيف يرى أنهم "عملاء يتسمون بالعناد"، إلى حد ملحوظ. بينما كان ستيف ماضيًا في وصف مدى الألم، الذي يسببه أحد هؤلاء العملاء، دائمي

الشكوى والطلبات، كانت أماندا - إحدى المشاركات في السيمنار - ترى خلاف ذلك ، واعترفت بأنها ترى هذا العميل - بشكل خاص - فرصة للتحدي ولإبراز القدرات، لكنها ترى في الوقت نفسه أن العميل على صواب. والملفت للنظر، أن جميع المشاركين الآخرين وافقوا على ما ذهبت إليه أماندا، وكانت شكوك ستيف واضحة، لدرجة أنه لم يستطع أن يفهم الكيفية، التي لم يتمكن بها أعضاء فريقه من رؤية العناد الذي كان يتسم به هذا العميل.

وكما ستدرك فيما بعد، كان ستيف يجعل الحياة صعبة بالنسبة له، من خلال المدخل أو الأسلوب الذي يتبعه مع العملاء. بل إنني حتى لم أكن واثقاً من الكيفية التي وصل بها إلى منصب المدير.

> "إن عملاءك سيصبحون أفضل عندما تقوم أنت بذلك في البداية" - مؤلف غير معروف

وحقًا ليس هناك الكثير مما يستحق العناء!

ومن الوجهة الإحصائية، فكل ما هنالك حوالي 2٪ فقط من تعداد البشر، ممن يمكن اعتبارهم "أشخاصًا يتسمون بالعناد" بصورة نظرية محضة، رغم أنني أدرك أنك - في بعض الأيام - قد تعاملت مع كل الأشخاص الذين يتسمون بالعناد - دفعة واحدة - في ذلك اليوم ! إذا كانت لديك مشكلة مع شخص عنيد، فإن ما تحتاج إليه من خبرات بالفعل هو "مواجهة الصراع" ، تلك الكلمة التي يعرفها قاموس اللغة بأنها "حالة من عدم الانسجام بين أشخاص غير متوافقة أو متعارضة مع بعضها البعض، في الأفكار والرؤى والاهتمامات ؛ مما يؤدي إلى حدوث صدام".

إنه مما بجعل الحياة أكثر سهولةً أن تحدد بدقة إذا ما كنت تخوض صراعًا أم أنك تتعامل مع شخص عنيد بطبيعته. وللحق، فإن الأشخاص الذين يتسمون بالعناد قليلون للغاية، وقد يتعين عليك أن تتقبل أن الأمر ليس شخصيًّا، وأن العناد ليس إلا مكونًا طبيعيًّا في تركيبة هؤلاء الأشخاص. سوف نصل - فيما بعد - إلى الكيفية التي يمكنك فيها أن تتعامل مع هؤلاء الأشخاص ، ولكن قد يكون من الأفضل أن نذهب إلى ما هو أبعد

من ذلك الآن. إن حالة الصراع تتسم بكونها شخصية، وربما يتحتم علينا أن نتقبل فكرة إننا جزء من التوتر، الذي ينشا كمقدمة لهذه الحالة؛ لذا فإننا سوف ننظر إلى الكيفية التي نوقف بها أو نبطل فعل التوتر، في موضوع لاحق، من الكتاب

لماذا يكون هناك "أشخاص عنيدة"؟

كما قلت في موضوع سابق، فإنه من الصعب أن تجد شخصًا يعترف بأنه "شخص عنيدً". ولكن من الواضح أن معظمنا - في الغالب - كان يبدو "شخصًا عنيدًا" بالنسبة لشخص آخر في فترة ما، من حياتنا. وبطبيعة الحال، فإن هناك الـ 2٪ من تعداد البشر، الذين قلنا عنهم أنهم "أشخاص يتسمون بالعناد" بالفطرة؛ لذا لنا أن نتساءل: ما الذي يسبب صعوبة المراس؟

- **الضغط**: يعاني بعض الناس من الضغط والإحباط نتيجة أسباب عديدة متنوعة.. وغالبا ما تعود تلك المعاناة إلى عدم قدرتهم على التعاون مع متطلبات حياتهم وأبعادها الشخصية ، وكذلك ظروف عملهم؛ إذ إنهم يميلون إلى الإلقاء بنائحة اللوم على الآخرين وعلى ظروفهم.. ولكن السمة الغالبة لأولئك أنهم يمتلكون بداخلهم إجابات عن كل ما يعانونه(*).
- **المشكلات الشخصية**: من الحق أن أقول أن الناس أحيانًا ما تكون لديهم مشكلات خارج نطاق قدراتهم على حلها، مثل: حالة وفاة في محيط العائلة، فشل في زواج أو علاقة أو مشكلات مع الأطفال، أو معاناة متاعب صحية.
- **الشعور بعدم الكفاءة في أداء العمل**: وهي الحالة الغالبة في محيط العمل؛ حيث يمر الأفراد بخبرات "العناد" في القيام بعملهم، أو في الاستعانة بمساعدة لأداء العمل. رغم أنهم قد لا يعترفون باحتياجهم إلى تلك المساعدة. فإنهم قد يشعرون بعدم ملاءمة موقعهم في العمل لقدراتهم ، ويعبرون عن استيائهم وإحباطهم من خلال الشكوى المستمرة ، وبكونهم سلبيين ومعاندين

(*) ولكن لا يعرفون الكيفية التي يتم بها ذلك– المترجم.

- **عدم إدراكهم لأنهم "أصبحوا أشخاصًا معاندين"**: لا يكون لدى بعض الناس وعي كاف بالكيفية التي يراها بهم الآخرون، أو يتعاملون معها على أساسها.. بل إنهم يؤمنون بأن سلوكياتهم طبيعية للغاية، أنهم غير قادرين على فهم أو استيعاب السبب وراء معاملة الناس لهم على أنهم "أشخاص صعاب المراس".
- **"الأشخاص الذين يتسمون بالعناد" يرون العالم بشكل مختلف**: كلنا نرى العالم بشكل مختلف عن بعضنا البعض، ولكن بعضًا منا تكون لديهم طريقة رؤية (برمجة) خاصة بهم ، تجعلهم يتضايقون من الآخرين، عندما لا يرون العالم برؤيتهم نفسها.
- **تقدير منخفض للذات**: يفتقد بعض الناس التقدير الصائب لذواتهم، والإيمان بأنفسهم؛ الأمر الذي غالبا ما يسبب لهم حالة من الغضب من العالم حولهم؛ إذ إنهم يؤمنون بأن الآخرين - بالخارج - لديهم مهمة وحيدة، وهي جعلهم يشعرون بالإحباط، وأن كل شيء يحدث حولهم، إنما هو يحدث ضدهم

وهناك سبب رئيسي آخر يجعل بعض الأفراد يبدون "أشخاصًا عنيدة":

الافتقاد إلى التقدير:

إذا كنت مديرًا أو قائدًا لفريق ، فهل تجد نفسك فريسة للإحباط نتيجة تعاملك مع ذلك الموظف العنيد، الذي لا يبدو مطلقًا أنه يفعل الأشياء المطلوبة منه بصورة صحيحة تمامًا؟ أو نتيجة تعاملك مع ذلك الشخص، الذي يقتطع جزءًا كبيرًا من وقت عملك واهتمامك؟ إن الأمر سهل للغاية؛ لأن تقع في الشرك بأن تريح نفسك وتلقي باللوم والتأنيب على ذلك الشخص كحالة لا يرتجى منها خير، أو كحالة ميئوس منها أو كثير المشكلات.. ولكن هل وضعت في اعتبارك - قبل ذلك - ما السبب الذي يجعلهم (الأشخاص العنيدة) يتصرفون على هذا النحو من السوء؟ من المحتمل أن يكون ذلك نتيجة احتياجهم الشديد إلى التقدير، سواء على الجانب المادي أو الجانب النفسي.

إن الاحتياج البشري للتقدير قوي للغاية لدرجة أنهم سوف يتصرفون - أحيانًا - على هذا النحو من السوء؛ ليحصلوا على ذلك التقدير(*). إنني واثق من إدراكك لطبيعة الذين يتصرفون بشكل سيء في المدرسة لمجرد السبب نفسه (لفت الانتباه) حسنًا، الكبار يفعلون ذلك أيضًا. ومنذ عدة سنوات مضت، اعتدت أن أتلقى رسائل ومكالمات تليفونية من جدتي قبل وفاتها، تخبرني فيها عن الكيفية غير الجيدة، التي كانت عليها (عندما لا يسال عنها أحد)، وعندما كانت ظروف عملي تستدعي أن أواصل العمل - وتحول دون العودة ظهرًا إلى البيت - كنت أجدها عند عودتي وقد أشرق وجهها، وظهرت عليها سمات الصحة؛ لمجرد تقديري لها، ومروري عليها رغم ظروف عملي.

ورغم أن مسألة التقدير حيوية بالنسبة للكائنات البشرية ، فإن لدينا كلنا حاجة أو احتياجًا مختلفًا للتقدير، سواء كان ماديًّا أم نفسيًّا؛ إذ إن بعضًا من الناس قد لا يكون بحاجة إلى ذلك التقدير، بينما لدى أغلبنا احتياج ضخم إلى هذا التقدير، وإظهار ذلك بوسائل وأساليب مختلفة. وإذا كنت تدير فريقًا ما من الأفراد، فإنني واثق عندئذ من أن هناك بعض أفراد من هذا الفريق يحتاجون إلى اهتمام أكبر من الآخرين. عندما كنت مديرًا للمبيعات الميدانية(**)، اعتدت أن أجد بعضا من فريق المبيعات الذي يعمل معي قد تحدثوا معي هاتفيًّا، أكثر من بعضهم الآخر، لأنهم غالبا ما كانوا يبحثون عن مساعدة أو تأكيد طلب ما ، وأحيانا ما يكونون بحاجة إلى مجرد الحديث. بالإضافة إلى ذلك، فإنهم كانوا يحتاجون إلى مجرد التقدير.

إن ذلك الشخص في فريقك ، والذي يصدر إليك كل أنواع المشكلات ، والذي غالبًا ما يكون من النوع الذي يصعب إفهامه، قد يكون بحاجة إلى تقدير واهتمام. إن النكوص عن أو الفشل في منح التقدير سوف يدفع ببعض الناس، إلى أن يكونوا "أشخاصا عنيدة"

(*) حتى إذا كان لمجرد لفت الانتباه - المترجم.

(**) تمييزًا عن المبيعات التي تتم عبر الاتصالات - المترجم.

لا تجلد ذاتك

دعنا نكن واضحين بخصوص ما اكتشفناه. إذا مررت بخبرة الصراع والتوتر مع شخص آخر، قد لا يكون ذلك شعورك أو موقفك نحوه، فإن ذلك لا يعني أنك - بالضرورة - المخطئ أو المسؤول عن ذلك ، بل يمكنك أن تقول لنفسك:

"إن تلك المسماة ماري ضمن موظفي مكتبي، هي حالة مجسدة للألم الواقعي - إنها تجعل الأشياء صعبة للغاية بالنسبة لي. ويبدو أن كل شخص آخر يعتقد أنها جيدة !! من المحتمل أن أكون مخطئًا في هذا الصدد!".

لو أن ماري شخصية عنيدة بالنسبة لك؛ فعليك أن تتقبل الأمر؛ فأنت تختلف عن بقية أفراد مكتبك، فربما يرون أن سلوكيات ماري مقبولة ، ولكنهم يرون العالم بطريقة مختلفة عن الطريقة، التي تراه أنت بها. بعض الناس يعتقدون أن أدولف هتلر(*) كان شخصًا لطيفًا، وأنا واثق أن أسامة بن لادن كان لديه عديد من الأصدقاء المقربين، الذين كانوا يرونه شخصًا رائعًا.

وعلى أية حال (وأنا أسمعك تقول : هنا تحدث النقطة الفاصلة ولكن!!) دعني أقول لك أنه إذا مررت بخبرة الصراع والتوتر مع شخص آخر، فإنه يتحتم عليك إما أن تقوم بتغيير الأسلوب الذي تتعامل به معهم، أو أن يتغير الأسلوب الذي يعاملونك هم به، وقد تقرر ألا تتعامل معهم مطلقًا، رغم أن ذلك يمكن ألا يكون بإمكانك إذا كانوا زملاء لك أو عملاء عندك، أو كانت لديك أم عجوز ! إنني أتذكر في تلك اللحظة استشهادًا معنويًا لأبراهام لنكولن(**)(عاش في الفترة من 1809 إلى 1865م ، وهو الرئيس السادس عشر لأمريكا)، يقول فيه:

(*) قائد ألمانيا النازية والذي خاض بها الحربين العالميتين الأولى والثانية ولقي هزيمة نكراء على يد الخلفاء - المترجم.

(**) أحد رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية، وأول من أطلق الدعوة إلى إلغاء الرق والعبودية في الولايات الجنوبية من أمريكا، وقامت في عهده الحرب الأهلية بين الشمال والجنوب - المترجم.

"أعتقد أنني لا أحب ذلك الرجل ؛ لذا كان ينبغي عليَّ أن أعرفه بشكل أفضل".

(أبراهام لنكولن – الرئيس 16 للولايات المتحدة الأمريكية)

هل تتغير أنت أم يتغيروا هم؟!

ومما يجب أن يقال، أنك لن تتغير إلا إذا قمت بتغيير نفسك أولاً !! دعنا ننظر بداية إلى إحداث تغيير طفيف لديك؛ فأنا لا أتحدث عن تغيير شخصيتك، وإنما أتحدث عن القيام بتصحيحات وتضبيطات في سلوكياتك، تلك التصحيحات التي ستجعل حياتك أكثر سلامة. ولكي تفعل ذلك ، فأنت تحتاج إلى أن:

- **تفهم سلوكياتك جيدًا:** ما البرنامج الأساسي أو الفلسفة الحاكمة لسلوكياتك ؟ هل تختار سلوكياتك أم تدع الآخرين يتخيرونها لك؟ هل تحتكم تصرفاتك إلى رد الفعل أم يسبقها تفكير؟!
- **كن مسئولا عن سلوكياتك:** تخير برنامج سلوكيات ما؛ لتتعامل من خلاله مع أي موقف ، وكن على إدراك بالنتائج التي تتوقعها جراء تلك السلوكيات.
- **ابني ثقتك بنفسك وتقديرك لذاتك:** يجب أن تثق في نفسك ، قبل أن يكون في مقدورك أن تتعامل بصورة فاعلة ومؤثرة مع الآخرين.
- **قم بتحسين مهارات الاستماع لديك:** الذي يتواصل مع الآخرين بصورة مؤثرة، هو الذي يستمع إليهم أكثر مما يتحدث معهم.
- **أستوعب تأثير نغمة صوتك ولغة جسدك على الآخرين:** إن الآخرين يتأثرون بعمق بالكيفية التي تبدو بها نغمة صوتك، أكثر من المعاني التي تحملها كلماتك.
- **كن أكثر حزمًا:** إذا كانت الجدية والعدائية من الصفات والسلوكيات الواردة في البرنامج، الذي تصنعه لنفسك، فإن سلوك الحزم من السلوكيات التي تحتاج بشدة إلى أن تتعلمها.
- **كن ودودًا:** يصبح الآخرون أكثر قابلية لتقبل ما تقوله إذا حزت إعجابهم وقبولهم في البداية، ولا يمكن أن يحدث أي شيء إذا لم تقم بتسويق نفسك بصورة مؤثرة.

وفي أجزاء تالية من الكتاب، سوف نناقش معًا بعض التقنيات، التي يمكنها أن تغير أو تؤثر في سلوكيات الآخرين نحوك. ولكن أولاً، أنت بحاجة إلى أن يكون لديك فهم أفضل لشخصيتك وسلوكياتك وسلوكيات الآخرين.

"في كل لحظة تقضيها شاعرًا بالضيق أو اليأس أو الغضب أو القهر أو الألم؛ بسبب سلوك شخص ما تجاهك في حياتك، هي لحظة تفقد فيها سيطرتك وتحكمك في حياتك"

(د.واين داير – 1940م معالج نفسي أمريكي ومؤلف ومحاضر).

الفصل الثاني

إذا لم يعجبك البرنامج قم بتغييره

الانطباعات الأولى مهمة

منذ سنوات قليلة مضت، كان هناك تليفزيون تجاري(دعائي) لإحدى الشركات الرائدة في مجال التأمين الصحي. كان المسار الأساسي لهذا التليفزيون برنامج "كم أنت مذهل!"؛ الذي كان يعتمد على فكرة أن كل كائن بشري حالة متفردة بذاتها، وهو – على وجه الإجمال - مختلف عن أي شخص آخر في الكون. إن البشر أفراد رائعون للغاية ومعقدون أيضًا للغاية،. كما أن أجسامنا تتكون بصورة مختلفة، وعقولنا كذلك تتشكل بصورة أكثر اختلافًا.

عندما نتقابل مع الآخرين، فإننا نتبادل معًا كل أنواع المعلومات، التي يتم التواصل بها عبر الكلمات التي نستخدمها ، ونغمة الصوت التي نتحدث بها ولغة أجسادنا. وتقترح بحوث علماء النفس أننا جميعًا نتواصل إلى أحد عشر قرارًا بخصوص الآخرين، الذين نتعامل معهم ، خلال أول دقيقتين من لقائنا بهم؛ إذ نقرر: ما إذا كنا نحب الشخص الآخر أم لا، وما خلفيتهم، وقدر ذكائهم الذي يتسمون به، وإلى أي مدى هم إيجابيون أم

سلبيون ، وإلى أي مدى هم ناجحون ، وتحديد العوامل الأخرى، التي تكون مهمة بالنسبة لنا كأفراد. ومن ثم، نميل إلى الارتباط بتلك القرارات الإحدى عشر إلى أن يثبت العكس.

لقد قرأت تقريرًا في وسائل الإعلام، قبل انطلاق بطولة ويمبلدون للتنس مباشرة في عام 2008، كان يقترح أن عديدًا من الناس لا يرغبون في مشاهدة أندي موراي ،لاعب التنس الاسكتلندي في مباريات البطولة ؛ حيث قالوا إنه لا يروق لهم ؛ سواء رؤيته في حوار تلفيزيوني أو أثناء لعبه لمباريات التنس، إذ كانوا يشعرون أنه شخص عنيد للغاية، ويفتقد إلى سمات الشخصية المقبولة ، بما يجعله شخصا عنيدًا في التعامل معه.

وقد اعتمدت عملية تشكيل القرار السريعة تلك على معلومات بسيطة جدًّا، سواء أكانت صحيحة أم غير صحيحة، وهي تشكل واحدًا من البرامج التي أسسناها(*).

عندما كان أسلافنا، قاطنو الكهوف ، يتجولون بحثًا عن أرزاقهم ممسكين بحرابهم في أيديهم،في بيئة تنضح بالعدوانية، فإنهم كثيرًا ما كانوا يلاقون قاطني كهوف آخرين وكائنات أخرى مخيفة(**). وكانت تلك الكائنات وقاطنو الكهوف تحتاج - لكي تظل على قيد الحياة - إلى اتخاذ قرارات سريعة :" هل أجري حوارًا مع هذا الشخص؟ أم أعدو هاربًا من وجهه؟ أم أطارده ، أم أطعنه بحربتي قبل أن يفكر هو في ذلك؟". كذلك، كان من الصعب عليهم - في هذه الأزمنة؛ لأنه لم تكن لديهم مرايا - ولم يدركوا في الغالب، أن الكائن الذي واجهه لم يكن كثيف الشعر أو قبيح الطلعة مثلما كانوا هم أنفسهم.

ومن ثم ، كن على وعي كاف بأنك عندما تلتقي شخصًا ما لأول مرة، أو عندما يتحدث إليك شخص ما لأول مرة على الهاتف، فإن هؤلاء الأشخاص يتوصلون إلى قرارات سريعة متعددة بشأنك، مثلما تكوِّن أنت تلك القرارات عنهم، بل إنهم قد يتوصلون إلى تلك القرارات في غضون ثوان محدودة، إذا كنت شخصًا عنيدًا، وقد تصل

(*) سيتضح ذلك في السطور التالية - المترجم.

(**) الحيوانات المفترسة والديناصورات - المترجم.

أنت – بطبيعة الحال – إلى الاتجاه نفسه. وفي تلك النقطة، فقد تقول لنفسك : "إن الأمر سيء ومؤسف للغاية.. فأنا كما أنا لم أتغير.. لقد ولدت ونشأت بهذه الطريقة، وليس هناك ما يمكنني عمله في هذا الشأن" حسنًا، لقد كان بالأمر تحامل شديد عليَّ.

أذكر ذات مرة، كنت أقوم فيها بإدارة ورشة عمل متعلقة بخدمة العملاء لبعض مهندسي الاتصالات بشركة "تيليكوم"، وإذا بأحد المشاركين – ولنطلق عليه اسم كولن – يحكي باختصار شديد عن إجمالي ما تلقاه في اليومين اللذين حضرهما ، كان في اغلب حديثه ينظر ناحيتي، وبشكل لا يبعث على الراحة أو يدل على الارتياح..قلت لنفسي :" هذا الرجل كولن يكرهني – لقد كان يبدو عدائيًّا في واقع الأمر.. كما كان يبدو على وشك أن يضربني، كما كان واضحًا كذلك أنه لم يستفد شيئا على الإطلاق من الورشة. وعندما كنا في نهاية اليوم، تواصل معي كولن، مثل بقية المهندسين الذين حضروا معي في الورشة؛ من حيث استفهامهم عن بعض الأمور التي لم يفهموها، قال كولن :"أود أن أقول لك أنني استمتعت تمامًا بهذه الورشة.. لقد تعلمت الكثير، وقد كنت موضع تقدير واهتمام مني.. إنني بطبيعتي لا أجيد التحدث كثيرًا، ولكنك لم تضعني حقيقة تحت أي ضغط ومعاناة، وقد شعرت بأنني كنت على طبيعتي للغاية ".. في البدء، لم أستطع استيعاب المفاجأة، فقد كان ذلك أخر شيء، كنت أتوقع سماعه من كولن، وبعد التحدث معه لعدة دقائق، وإتاحة الفرصة لمعرفته بشكل أفضل، أدركت أنه كان شخصًا رائعًا. ولكن الرسالة التي كان يرسلها إلى كانت على النقيض من ذلك بالمرة.

لذلك ، هل نحن مرتبطون بسلوكياتنا ؟ هل يمكن أن نفعل أي شيء حيالها ؟ وهل نرغب في ذلك بالفعل؟

تغيير سلوكياتك

تذكر ما قلته سابقًا في نهاية الفصل الأول، نحن لا نتحدث عن الشخصية، وإنما نتحدث عن السلوك، وأنك تستطيع أن تغير سلوكك بشكل أكثر يسرًا، مقارنة بمحاولة تغييرك لشخصيتك.

سوف يدفع علماء النفس بالقول بأن هناك مستوى ما بين الملامح الشخصية، التي

تولد بها، والتي ليس لنا دخل بها. وأعتقد أن لدينا ميولاً شخصية معينة، وأن تلك الميول هي التي يقوم الوالدان بتغذيتها من خلال تنشئتنا عليها. وعلي سبيل المثال، قد يدرك الوالدان أن لديهم طفلاً خجولاً، وقد يقولان للآخرين:" هو خجول بالفعل.. إنه لا يتحدث كثيرًا، كما إنه يكون عصبيًّا عند مقابلة الآخرين." وسرعان ما تلتقط أذنا الطفل ذلك ويشب عليه، ويبدأ في التصرف وفقًا لما وصفه به أبواه.

جلست ذات مرة، لأتناول عشاء الكريسماس مع أفراد العائلة، الذين كان بعضهم أطفالاً صغارًا، لم أكن أنا ممن تحمسوا لحضورهم. حدث أثناء السهرة، أن طلبت لأحدهم طبقًا من الخضار - ليتناوله على العشاء، وقبل أن يبدي الطفل قبوله أو اعتراضه؛ إذا بجدته لأمه - تبادرني مقاطعه:" أنه لا يحب الخضروات ولم يأكلها من قبل." ومن وجهة نظري أنه إذا ظل الطفل يسمع هذا الكلام بصوره دائمة، فإنه بالطبع لن يرغب مطلقاً في تناول الخضروات مثل معظم الأطفال، فأنا لم أحب - بشكل خاص - تناول الخضراوات عندما كنت صغيرًا، و بغض النظر عما أوضحته أمي - وقتها - بجلاء ووضوح من ضرورة تناول الخضراوات. لم يكن الأمر مجرد اختيار، بل إنه كان ما تقوم بفعله، وهو يماثل في ذلك التعلم كيفية عبور الطريق ؛ حيث لا يرغب الأطفال في النظر يمينًا، ثم يسارًا ثم يمينًا مرة أخرى، قبل عبورهم الطريق مثلما نفعل نحن الكبار. لقد قام والداك ببرمجة الوعي الكامن بداخلك، لكي يضمنا نجاتك وبقائك على قيد الحياة. وبالإصرار على تناول الخضراوات، فإن أمي كانت تعتني بدورة بقاء القولون سليمًا طوال الحياة.

إنني أؤمن بأنه ليس من المهم - على وجه الخصوص تلك السمات الشخصية، التي تولد، سواء كنت منطويًا على نفسك أو منفتحًا على الآخرين؛ إذ يمكنك القيام بتغييرات في سلوكياتك، مهما كان عمرك.

لقد كان ينظر إليَّ غالبًا كطفل خجول، وشعرت بعواقب ذلك طوال مرحلة مراهقتي. حقاً، كانت لدي صديقات من الفتيات ، ولكن- رغم ذلك - كان أغلبهن ما يقطعن علاقتهن بي؛ نتيجة خجلي وعدم ثقتي بنفسي. وفي سن التاسعة عشرة، كنت أقوم بخدمة مهندس تحت التدريب في مصنع بمدينة "جلاسجو"، وتسببت في حدوث خلاف

حاد، بيني وبين إحدى الفتيات، التي كانت تعمل في مكتب الرسوم الهندسية.. كانت الفتاة جادة ورشيقة واستهوتني شخصيتها البسيطة. وكان يراودني السؤال: كيف يمكن لفتاه كهذه أن تهتم بأمري، فقد كنت في غاية الخجل !! وبعد حث عدد قليل من بعض أصدقائي، استجمعت شجاعتي، وبينما كان فؤادي يخفق بشدة في حنايا صدري، قمت بإجراء هذه المحادثة التليفونية." هل ترغبين في الذهاب إلى حفلة يوم السبت القادم ؟!" ورغم أنني طرحت السؤال بطريقة لا تخلو من عصبية، إلا أنها أجابتني قائلة:" أرغب بالفعل في ذلك، وأشكرك على أن تطلب مني ذلك." وكانت استجابتها تلك أشبه بطائرة شراعية حلق بها قلبي في أجواز الفضاء..

إن الدرس الذي تعلمته من هذه القصة، كان: أنه على الرغم من أنك قد تتسم بشخصية خجولة، فإنه بإمكانك إحداث تغييرات بسيطة في سلوكياتك؛ لتحصل على ما ترغب فيه.

إننا لا نولد بوعي ذاتي أو بثقة ذاتية كاملة أو بشك ذاتي كامل.. كما أننا عند ولادتنا، لا نكون تعساء أو غيورين أو خجولين أو غاضبين أو متنافسين أو متسمين بالعناد.. بل إننا على العكس من ذلك، نولد واثقين، نحظى بالرعاية المجانية ، ولدينا فضول وحب استطلاع تجاه كل شيء وسعداء وبلا خوف، وممتلئين بالطاقة والحيوية.

استخدم حاسوبك الشخصي الفائق

إن المخ البشري قطعة ساحرة مذهلة من آلية جسدك، وغالبا ما تتم مقارنته بالأنظمة الكهرومغناطيسية والحواسب. وعلى أية حال، فإنه عندما تنظر إلى الحقائق، فإن هذه المقارنات تبدو غالبًا بلا معنى، فعلي سبيل المثال، لو أنك قارنت كل الأنظمة التليفونية التي يتواصل تشغيلها واستخدامها في العالم اليوم، فإن إجمالي المقارنة من حيث حجم التشغيل بالنسبة لمخك البشري سوف يشغل من المخ جزءًا يعدل حجم حبة البازلاء. وعندما تعقد المقارنة بين المخ البشري والحواسيب الفائقة في العالم ، فإن المخ البشري يتقدم عليها ويسبقها بمسافة بعيدة بشكل لا يصدق. إن أحد الحواسيب الفائقة، الذي يعمل بطاقة مائة مليون عملية حسابية في الثانية الواحدة، سيكون مضطرًا لأن يعمل

متواصلاً لمدة 1000 عام؛ ليتمكن من انجاز ما يتمكن مخك من أدائه في دقيقة واحدة!!

لقد أثبتت البحوث أن المخ البشري يتكون من ملايين الخلايا التي تسمي "العصبونات"، ("انظر ترجمتنا لكتاب، 50 فكرة أساسية يجب أن تعرفها عن المخ") والتي يبلغ عددها ، في المتوسط حوالي عشرة بلايين من العصبونات في المخ البشري، وهذه الأداءات تتم من خلال عبور هذه الكميات الهائلة من المعلومات من خلية إلى أخرى، كما أن هذه الأنشطة تتحكم في كل العضلات والأنشطة التي يقوم بها الجسد البشري. ومن المعتقد غالبا أن قدرة المخ على الأداء تتناقص بمرور أيام العمر. كم عدد المرات التي سمعت فيها شخصًا متوسط العمر أو أكبر من ذلك قليلاً، يقول: "لقد كبرت للغاية على أن أتعلم أي شيء، فإن ذاكرتي تتداعى، ولم أعد مبدعًا؟" إن هذا الاتجاه يمكن إيجازه في: "لا يمكنك أن تعلم كلبًا كبيراً في السن حيلاً جديدة." ولكنك – الإنسان – تستطيع ذلك رغم كبر سنك!!

الأخبار الطيبة في هذا الصدد، هي أن المخ لا يتراجع أو يتقادم، كما كنا نظن أن ذلك يحدث، إذ تؤكد البحوث التي أجراها البروفيسور مارك روزينبرج بأن المخ البشري يمكن استثارته عند أي سن؛ حيث يتمكن من إنماء خلايا جديدة. لذا، فإنه رغم موت بعض الخلايا بفعل السن، إلا أنه يمكن أن تنمو خلايا أخرى جديدة. إنني أؤمن بضرورة أن يكون لديك وعي، أو من المحتم أنك سمعت عن أناس ظلوا في حالة ذهنية رائعة وقد تخطت أعمارهم السبعين أو الثمانين عامًا. هناك أشخاص ممن يتعلمون اللغات في أواخر حياتهم، أو يستكملون دراستهم الجامعية، أو يعزفون على آلة موسيقية.. وهؤلاء هم الذين يضطلعون بالمسؤولية عن تفكيرهم، والذين يستثيرون قدراتهم الذهنية بالتفكير والتصرف. إننا إذا فقدنا عشرة آلاف خلية من خلايا المخ، بدءًا من اليوم الذي ولدنا فيه إلى أن نبلغ العام التسعين من العمر، فإننا بذلك غالبًا ما نكون قد فقدنا ما لا يتجاوز 2٪ من إجمالي قدرة هذا المخ.

يؤمن بعض الباحثين الدارسين للمخ البشري أن كل شيء رأيناه وسمعناه أو خبرناه – أي مررنا بخبراته – يسجل في مخنا البشري. وقد أجد ذلك صعبًا على الاستيعاب، ولكن – على أية حال – لازلت أتذكر مواقف، مررت بها في أحلامي، لدرجة أنه يصعب

على استدعاؤها عندما أستيقظ من النوم. لقد حلمت بمواقف من طفولتي، والتي أصبحت منطقة مفقودة تمامًا بالنسبة لي، لأن أتذكرها بصورة جيدة. إن المخ البشري قطعة مذهلة رائعة ، ولا زال البشر رغم دراستهم المكثفة لهذا المخ ، يجهلون عنه أكثر بكثير مما يعرفونه. لقد كنت مخدوعًا دائماً بما يجده خبراء الحواسيب من صعوبة في تحديد ماهية خطأ ما أو اكتشاف سبب حدوث هذا الخطأ على النحو الذي تم به. بعد كل ذلك، يقوم البشر بتكوين الحواسيب وصناعتها - هل لا يمكن لنا بعد ذلك ألا نفهم تلك الحواسيب؟. إننا لن نفهم مطلقا - على وجه الدقة - طبيعة الأعمال التي يقوم بها المخ البشري ، عندما نضع في اعتبارنا تلك الدرجة الفائقة من الأداء للمخ البشري، مقارنة بأي حاسوب.

> *"يمكن لآلة واحدة أن تقوم بعمل خمسين فردًا، ولكن لا توجد آلة قادرة على القيام بعمل شخص غير عادي(*)"*
>
> ألبرت هيوبارد (1859-1910) (مؤلف و ناشر أمريكي)

إن المخ البشري ذو آلية معقدة للغاية، ولكن للمساعدة في عملية فهمنا للسلوك، والكيفية التي يمكن أن نستخدم بها ذلك في قيادة الأشخاص الذين يتسمون بالعناد، فإنني قد قمت بتقسيم تلك السلوكيات إلى ستة برامج متباينة من السلوك.

استخدم البرامج السلوكية الستة

عندما تقوم بإدارة أشخاص يتسمون بالعناد، فمن المعين لك أن تفهم أن كلاًّ منا يتواصل مع الآخرين حسب برنامج سلوكي ذاتي خاص به؛ إذ إن لكل برنامج سلوكي أبعاده السلبية والإيجابية.. وليس من المهم تحديد ماهية شخصيتك، وإنما المهم أن يكون بمقدورك اختيار السلوك الذي ترغب فيه؛ بهدف تكوين خبرة إيجابية لدى الذين تتواصل معهم، وكما سترى في وصف هذه البرامج فيما سيلي من سطور، فإنك سوف ترى الكيفية التي يمكن أن يغير بها سلوكك ما لدى الآخرين من سلوكيات.

(*) مبدع أو عبقري - المترجم.

البرامج السلوكية الستة:

- برنامج الممتع.
- برنامج السلبي
- برنامج المتحدِّي
- برنامج المتحكِّم
- برنامج الراعي
- برنامج المفكِّر

يمكنك أن تستخدم حاسوبك البشري الفائق، الذي يكمن في مخك لأن تختار أي برنامج من هذه البرامج الستة، في أي وقت بما يجعله ملائمًا لاحتياجاتك وقتها. وأنت لديك بالفعل - على أية حال - برنامج به عيوب (سوف نناقش تلك النقطة بتفصيل أكثر فيما بعد).

دعنا نفحص معًا خصائص كل برنامج من هذه البرامج السلوكية الستة، وسوف نناقش كذلك الجوانب والعواقب الإيجابية والسلبية لكل برنامج منها.

برنامج الممتع (برنامج المتعة)

يتضمن هذا البرنامج المشاعر التي تولد بها - وهو جزء منك، من حيث كونه طبيعيًّا ومتدفقًا. إن برنامج المتعة لديك - كما يستدل من مسماه - يتعلق بامتلاك المتعة والضحك والقدرة على جعل الآخرين يضحكون. كما أنه يتصل بأداء الألعاب ، والذهاب إلى حفلة ما؛ أي إنه يتصل عامة بالبهجة والمتعة التي تحققهما لنفسك. إن برنامج المتعة لديك يمكنه أن ينير مسار محادثة أو حوار صعب؛ بما يجعل الشخص الآخر، قادرًا على أن يشعر بالارتياح.

على أية حال، فإنه على الجانب السلبي من هذا البرنامج ، فإنه لن يكون فكرة جيدة للتواصل مع الشخص الآخر، إذا كان من النوع الجاد - إلى حد ما - لأن اتباع هذا البرنامج في هذه الحالة سيؤدي إلى نتيجة أسوأ. ولعله يبدو من المنطقي القول بأنك لم تتخير برنامج المتعة لديك أثناء حضورك جنازة ما أو أي حدث آخر؛ يكون السلوك الهادئ والرزين فيه أكثر ملاءمة ومناسبة.

البرنامج السلبي

يتضمن هذا البرنامج المشاعر التي تعلمتها(*)، مثل : الشعور بالذنب (الإثم) والإحباط ، وبعض المخاوف التي تتشكل لديك. إن الأطفال على سبيل المثال - يولدون بنوعين من المخاوف، هما: الأصوات العالية المزعجة والسقوط - إذ إنهم يتعلمون كل شيء آخر. إن الخوف من الطيران أو الخوف من الكلاب أمران تتعلمها. ويمكنك غالبًا أن تجد ذلك لدى الطفل، إذا كان لدى أبيه خوف من الكلاب؛ لأن الطفل يتعلمه من أبيه..

إن استخدامك للبرنامج السلبي يمكن أن يكون إيجابيًّا - أحيانًا - بطريقه مناورة وبارعة، مثلما تكون لديك - في موقف ما - رغبة في أن تتنازل عن وجهة نظرك أو تقوم بعمل تسوية ما؛ لكي تتمكن من حل موقف ما. والأمر يتعلق بتجديد المواءمة / التكيف مع الظروف. كما يمكن للبرنامج أن يكون مفيدًا في موقف، تحتاج فيه إلى التنازل عن تكملة الحوار أو المسار لشخص عنيد.

وفيما يتعلق بالجانب السلبي من البرنامج، فإنه يمكن أن تستخدمه بطريقة مناورة بارعة. كما أن الشخص العنيد قد يستخدمه ليحصل على ما يريده من شخص آخر أيضًا.. كما أن الشخص الذي يتواصل مع الآخرين، بعيدًا عن برنامجه السلبي، قد يقوم بأداء سلوك الضحية ويتصرف بشكل مثير للشفقة، مستخدمًا تعبيرات التوسل والرجاء.. وعندئذ تشعر بأنك مضطر إلى أن تجعله سعيدًا بأية وسيلة كانت. وقد يرغب الشخص الذي يطبق البرنامج السلبي في التواصل بصورة ملحوظة ومفرطة ، في مداومة البحث عن شخص ما ، يتولى المسؤولية عن موقف ما. وإذا كنت تتواصل دون استخدام برنامجك السلبي، فإن ذلك قد يشكل أمرًا محبطًا لديك؛ إذ إن التنازل عن الرأي أو إتاحة الفرصة للشخص الآخر للانفراد بالرأي، ليست مسألة هادفة أو مرضية على الدوام.

(*) أي ليست الطبيعية كالبرنامج السابق - المترجم.

برنامج المتحدي

هذا هو البرنامج الذي تنبثق منة كل الطاقة السلوكية التي لديك ،و هو يفضي إلى تعبيرات وجمل ، مثل: " ليس أمامك طريق آخر تشكله للتعامل مع هذا الموقف!" أو " كل ما عليك أن تحاول إيقافي"، وهو سلوك يتسم بكونه فيزيائيًّا ومهددًا وصاخبًا وغاضبًا.. وعندما يمارس شخص ما برنامج سلوك المتحدي، فإنه يكون من الصعب عليه أن يتعامل، لاسيما إذا كانت تسوية أو ترضية ما مطلوبة. ومن حيث الجانب السلبي، فإن برنامج المتحدي يمنح القوة والشجاعة والإرادة.

برنامج المتحكم

يأتي هذا البرنامج من النسق القيمي الذي لديك ، ويعتمد على الكيفية التي تتم بها تنشئتك وعائلتك وثقافتك، وهو يتعلق بصوره مركزة ومباشرة بالقواعد التي تحكم بها حياتك وفقًا لها، والتي تقيم بها الآخرين وسلوكياتهم.

إن البرنامج المتحكم يدرك كل الإجابات، ويمتلك كل وجهات النظر والآراء المتعلقة بكل شيء، ويتصف بكونه ناقدًا وتقييميًّا يميل إلى إصدار الأحكام. ونتيجة لذلك، فإنه يلبي احتياجات عديدة لدى الآخرين، كما أنه يخبر الآخرين بما عليهم أن يقوموا به، ويحاول توجيههم إلى الأداء الأفضل. وهذا البرنامج يدرك كل القواعد، فيما يتعلق بالاختيارات المتاحة، والأمور التي ينبغي أداؤها، والأمور التي يستحسن أداؤها. وعندما يكون لدى الشخص الذي يطبق برنامج المتحكم وعي أو معرفة بشخص لا يؤدي الأشياء بصورة صحيحة، فإنه يهدف إلى إحداث القناعة والرضا في طريقة إخبار ذلك الشخص بكيفية الأداء الصحيح لهذه الأشياء.. وعلينا أن نضع في اعتبارنا أن التعصب والاعتداد الشديد يأتي من برنامج التحكم لديك.

وفيما يتصل بالشق الإيجابي، فإن برنامج المتحكم لديك يتضمن كل المهارات التي تعلمتها، وهي تتعلق بكل الأشياء، التي تقوم بأدائها بطريقة شبه آلية تقريبًا، مثل : ارتداء الملابس سواء عند الذهاب خارج المنزل أو الوصول إليه أو قيادة السيارة أو طهي وجبة ما؛ إذ غالبا ما لا يتم تركيز التفكير أثناء القيام بهذه الأشياء؛ لأنها لا تحتاج إلى تفكير عميق

للقيام بها، ورغم صعوبتها أحيانًا عند تعلم أدائها لأول مرة. يتحكم هذا البرنامج في الأشياء التي تؤدى بكفاءة، ويخوض مواقف الأزمات والطوارئ بثقة.

البرنامج الراعي

يتعلق هذا البرنامج بكونك متعاطفًا وراعيًا ومتعاونًا؛ إذ إنه يتعلق برعاية الآخرين والاهتمام بهم ورعاية النفس كذلك. إن البرنامج المتعلق برعاية الآخرين وإظهار الرغبة في مساعدتهم، عندما يتعرضون لمواقف صعبة. عندما ترى شخصًا ما، يعاني من الألم - بطريقة أو بأخرى - وتعرض عليه مساندتك له؛ فإنك تقوم بتنفيذ برنامجك الراعي الذاتي بصورة غيرية (خارجية). وعندما تحفل بأمر نفسك بممارسة حمية غذائية ما أو بممارسة رياضات إنقاص الوزن ، فإنك تقوم بتنفيذ برنامجك الراعي بصورة ذاتية (داخلية).

وعن التأثير السلبي لهذا البرنامج، أنه يمكن أن يفضي إلى إحداث مشكلات؛ عندما يتدخل في شئون الآخرين؛ لاسيما حين ترغب في مساعدة أحد، لا يرغب في أن يساعده أحد.

البرنامج المفكر

يختص هذا البرنامج بتجميع المعلومات والتحليلات المتعلقة بالبيانات والمواقف. كما أنه ينمي الاختيارات ويطورها ويساعد في اتخاذ القرارات. وعندما تتواصل من خلال برنامجك المفكر، فإنك تبدو باردًا هادئ الأعصاب، كما أنك تتعامل بصورة منطقية وعقلانية. ويعتمد هذا البرنامج على حقائق ومشاعر ، ويتعلق بالتفكير وعدم الانفعال، ومن ثم يختلف عن البرامج الأخرى، مثل برنامج المتحكم وبرنامج الراعي؛ حيث يمكننا أن نتعامل مع مواقف، تنبني أساسًا على القواعد والآراء الخاصة بنا. كما أن هذا البرنامج لا يتعلق بمشاعرنا، كما قد نفعل في برنامج الممتع، ولا يتعلق كذلك بأداءات برنامج السلبي أو برنامج المتحدي.

وهذا البرنامج من أفضل البرامج من حيث القدرة على التواصل، حينما تتعامل مع أشخاص عنيدة، لاسيما عندما يطبقون سلوكياتهم، وفقًا لبرنامج المتحدي أو لبرنامج المتحكم. إن التواصل مع الآخرين من خلال برنامج المفكر أقرب احتمالاً لأن يجعل

الشخص العنيد يتعامل كذلك من خلال برنامج المفكر الخاص به.

الآن، لديك فهم أفضل لكل برنامج سلوكي من البرامج السابقة، دعنا نجرب معًا ذلك الاختيار البسيط: العبارات الواردة في السطور التالية تم استيفاؤها من برنامج سلوكي خاص، وكل ما عليك أن تكتب البرنامج السلوكي من وجهة نظرك - الدال على العبارة في السطر المقابل لها، سواء أكانت من برنامج الممتع، أم السلبي أم المتحدي أم المتحكم أم المفكر.

العبارة	البرنامج السلوكي المتوقع لها
"واو، يا له من أمر رائع!"	....
"بالفعل، أصابني الملل!"	....
"كيف تجرؤ على أن تكلمني هكذا!"	....
"أنت لا تبدو بحال طيبة، هل أنت على ما يرام اليوم؟"	....
"لا ينبغي عليه قول أشياء كهذه"	....
"دعنا نر المعلومات التي أحتاجها في هذا الموقف!"	....

وعليك أن تحدد لكل عبارة من هذه العبارات الست أي برنامج يصلح لها أكثر، من بين تلك البرامج السلوكية الستة، التي استعرضناها في السطور السابقة.

لا تدع قلقًا مبالغًا فيه ينتابك إذا سمعت شيئًا ما مختلفًا؛ لأنك قد تسمع عبارات مماثلة لتلك العبارات الست، من بين العبارات التي تفكر فيها. وأود أن ألفت انتباهك إلى أنه أثناء قراءتك لهذه العبارات، إلى ضرورة أن تضع في اعتبارك مدى أهمية نغمة الصوت، التي تقال بها العبارة؛ إذ إنها مهمة في الاستدلال على البرنامج السلوكي الخاص بها. لقد قلت إن عبارة: "كيف تجرؤ على أن تحادثني هكذا؟" محدداً إياها بأنها من "برنامج المتحدي"؛ لأنني سمعتها كشخص غاضب ومنفعل في واقع الأمر. وإذا كان الشخص أقل انفعالًا وأكثر تحكمًا، فيمكن للعبارة - عندئذ - أن تندرج تحت البرنامج السلوكي

"المتحكم"..و على أية حال، فإن العبارة "واو، يا له من أمر رائع!!" – على خلاف ذلك – لا يمكن تصورها بأنها لا تندرج تحت البرنامج السلوكي "الممتع"(*)

البرنامج الداعية

دعنا نلق نظرة على الكيفية التي تؤثر بها البرامج السلوكية المتباينة على الأشخاص الآخرين؛ إذ إنه عندما يتصرف شخص ما وفقًا لبرنامج سلوكي معين ، فإنه يدعو برنامجًا سلوكيًّا ما من قبل الشخص الآخر، الذي يتعامل معه. وعلى سبيل المثال، إذا كنت تتحدث مع شخص ما، كان يتصرف وفقًا لبرنامج "المتحدي" السلوكي الخاص به، فمن المحتمل أن يستخدم كلمات مماثلة لتلك:

> "ليس هناك أمل في أن أدفع لك تلك النقود؛بل يمكنك أن تذهب وتنسي الأمر... وإذا عاودت المجيء إلى هنا مرة أخرى لتسترد تلك النقود؛ فلن تجد إلا قبضتي في انتظارك".

ما البرنامج الذي تعتقد أنه يمكن للشخص الآخر أن يستخدمه للاستجابة إلى تلك العبارة؟ ما الذي يمكن أن يقوله؟ وقبل أن تجيب عن هذين السؤالين، ضع نفسك في محل هذا الشخص.

ومن المحتمل – بطبيعة الحال – أن تحال العبارة إلى البرنامج السلوكي "الممتع"؛ إذ إن القيام بمزحة أو محاولة إضحاك – بشكل ما أو بآخر – لن يكون الشيء الأفضل للقيام به. إذا قام الشخص الآخر بـ "سلوكيات المتحدي" إجمالا، وقمت أنت بالاستجابة لهذه السلوكيات بتطبيق برنامج "المتعة"؛ فهذا يعني أنك عرضة لأن يصطدم وجهك بقبضته!!

كما أنني لا أعتقد في هذا الموقف، أنك سيء قد تلجأ إلى استخدام سلوكيات برنامج "الراعي"، قائلاً شيئًا من هذا القبيل:

(*) أي يقصد المؤلف أننا قد نسمع عبارات – مهما اختلفت نغمة صوتها – تحدد بشكل قاطع البرنامج السلوكي، الذي تنتمي إليه – المترجم.

"يا عزيزي التعس، هل أنت متضايق بعض الشيء؟ لم لا تعد لنفسك كوبًا لذيذاً من الشاي؟!.

وقد تجعلك مثل هذه الاستجابة عرضة لأن تتلقى عنفاً بدنيًّا محتملاً. ولكن الأمر الأكثر احتمالاً في حدوثه، في ذلك الموقف، هو إما أنك تخوض مشاجرة أو تقوم بهروب يتفادى الموقف كلية؛ فمن الممكن مثلاً أن يكون رد فعلك المقابل مندرجًا تحت البرنامج السلوكي "المتحدي"؛ فتكون استجابتك:

"كل ما عليك أن تحاول لكمي في فمي، ولكني أعدك بأنني سأرد لك الصاع صاعين!!"

وقد تحاول أن تكون استجابتك طبقًا لبرنامج"المتحكم"، فتقول:

"من فضلك، لا تحادثني بتلك اللهجة؛ فهذا أسلوب لا يليق بك أن تتحدث به إلى أحد، وإذا أصررت على المضي في حديثك على هذا النحو، فإنني سأكون مضطرًا إلى إنهاء الحوار بيننا!!".

إن الشيء الأكثر ميلاً لحدوثه، لاسيما مع أحد الموظفين، الذي يتعامل مع عميل له، مستخدمًا برنامج، هو أن يدلف الموظف إلى برنامج"السلبي" قائلاً شيئًا من هذا القبيل:

إنني آسف للغاية – ومن المحتمل أننا أخطأنا فيما يتعلق بحسابك... لأنني لم أكن موجودًا وقتها (ملتحقًا وقتها) في العمل؛ لذا عليَّ أن أعود إلى رئيسي المباشر".

كما أنه من الممكن أيضًا أن تقوم بتغيير برنامج سلوكك، ولكن دعنا نفصل لك تلك النقطة فيما بعد.

انظر إلى القائمة التي سترد فيما يلي، واكتب أمام كل برنامج سلوكي منها – أو على ورقة منفصلة – البرنامج السلوكي الذي تتوقع أن يستخدمه الطرف/الشخص الآخر كاستجابة لسلوكك:

البرنامج	البرنامج السلوكي المتوقع كاستجابة
الممتع	....
السلبي	....
المتحدي	....
الراعي	....
المتحكم	....
المفكر	....

كيف يمكنك أن تواصل ذلك.. هذا هو الشكل المتوقع للاستجابة:

البرنامج

الممتع

المتحكم

المتحدي أو السلبي أو المتحكم

السلبي

المفكر

برنامج "الممتع" يدعو مثيله

إذا كان شخص ما يطبق برنامج "الممتع"، فمن الطبيعي أن تكون الاستجابة لذلك الاستخدام داعية لتطبيق البرنامج نفسه من قبل الشخص الطرف الآخر.. فإذا قابلت أصدقاء لك، وقلت:

"أمر رائع أن أقابلك.. دعنا نذهب لنأخذ مشروبًا معًا، ونستمتع ببعض الضحكات".

فمن المحتمل - بصورة كبيرة - أن تكون استجابته باستخدام البرنامج السلوكي نفسه، قوله:

"أهلاً، يا لها من فكرة رائعة!.. إنني أرغب في الاستمتاع ببعض الضحكات".

وعلي أية حال، فإنه كما قلت من قبل، إذا كنت على تواصل مع شخص ما، خلال تطبيقك لسلوكيات "البرنامج الممتع"، وكان هذا الشخص يعاني من إحباط أو يشعر بالغضب، فإنك في الغالب - عندئذ ستستدعي برنامجا سلوكيا آخر:

"إنه من الأمور الجيدة بالنسبة لك أن تضحك وتستمتع بهذا الضحك، ولكنني أشعر بأنني لست على ما يرام، وما تفعله أنت بروحك المرحة تلك يجعلني في حال أسوأ".

وقد يقول لشخص يطبق البرنامج السلوكي "المتحدي" أو "المتحكم"، لشخص آخر يطبق البرنامج "الممتع":

"لماذا لا تغلق فمك..يا لك من غبي أحمق، ولك أن تغرب عن وجهي!"

البرنامج "السلبي" يستدعي برنامج "المتحكم"

أحياناً ما يستدعي نمط الشخص "البائس" السلبي برنامج "الراعي"، ومن ثم يمكنك أن تسمع المحادثة التالية:

"إنني أشعر حقيقة بالملل والضيق.. فهؤلاء العملاء لا هم إلا تصيد الأخطاء. إنني أبذل قصارى جهدي، ولكن ذلك ليس كافيًا بالمرة"

بينما يمكن أن يقول الشخص (الطرف) الآخر من المحادثة، مستخدمًا برنامج "الراعي":

"يا لك من بائس كبير!! لم لا أعد لك كوبًا من الشاي، أثق أنه سيجعلك في حال أفضل."

وبغض النظر عن ذلك، فإنه إذا كان الشخص الذي يطبق البرنامج السلبي يشعر بشيء من الحزن، فإن الشخص الأخر سيستجيب في الأغلب بتطبيق برنامج "المتحكم". إن الأشخاص السلبيين وغير الحازمين يميلون إلى الارتباط بالأشخاص المتحكمين(*) أو استدعائهم.

برنامج "المتحدي" يستدعي برنامج "السلبي"

ومن الممكن أن يستدعي الشخص الذي يطبق برنامج "المتحدي"، برنامجًا مماثلاً له من قبل الطرف الآخر:

"إذا تحدثت إليَّ مرة أخرى بتلك الطريقة، فسوف ألقي بك إلى الخارج"

أو أنه قد يقوم باستدعاء برنامج "المتحكم":

"ليس هناك من مبرر لتحدثك بهذا الأسلوب..وإذا أصررت على ذلك، فإنني سأكون مضطرًا إلى غلق حسابك."

إن البرنامج "المتحدي" يكون أكثر احتمالاً لأن يستدعي البرنامج "السلبي" :

"إنني آسف بالفعل وأعتذر لك حقًّا..سأفعل كل ما بوسعي لمساعدتك."

(*) الذين يطبقون برنامج "المتحكم" – المترجم.

برنامج "الراعي" يستدعي برنامج "السلبي"

يميل برنامج "الراعي" إلى أن يستدعي البرنامج "السلبي" لدى الطرف / الشخص الآخر، فقد يقول الشخص المطبق برنامج" الراعي:

"أنت لا تبدو بحال طيبة على الإطلاق. هل تشعر بأنك على ما يرام؟ هل ترغب في أن أطلب الطبيب؟!"

بينما يمكن أن يستجيب الشخص الآخر الذي يطبق برنامج "السلبي" قائلاً:

"إني أشعر بتوعك بسيط، وسأكون أفضل إذا نمت لبرهة."

برنامج "المتحكم" يستدعي برنامج "السلبي":

يمكن أن يستدعي الشخص الذي يمارس سلوكيات برنامج "المتحكم"، سلوكيات البرنامج نفسه من قبل الشخص/ الطرف الآخر. وفي سياق هذا البرنامج، يمكن للشخص أن يقول ما يماثل ذلك:

"أود إصلاح هذه السيارة اليوم.. فلم أخطط وقتي للانتظار أكثر من ذلك. ومن ثم، فإن العاملين معك يحتاجون إلى بذل مزيد من الجهد، ومعاودة النظر فيما يقدمونه من خدمة العملاء بهدف تحسينها."

ومن ثم، يمكن للشخص الآخر أن يستجيب لذلك القول بتطبيق برنامج "المتحكم"، الذي يحتمل أن يكون رده:

"سوف نقوم بإصلاح سيارتك بأسرع ما يمكننا؛ فنحن نقوم – في الوقت نفسه – بإصلاح مئات السيارات، ولا يمكننا إعطاء أولوية لسيارتك..بل سيتم إصلاحها حسب توقيتها المحدد."

ومن المحتمل كذلك أن الشخص نفسه يمكنه الرد باستخدام سلوكيات البرنامج "المتحدي"؛ حيث تظهر عليه أمارات الغضب الشديد، فيقول:

"لا تخبرني أنك بذلك ستحسن خدمة عملائك.. فأنت ستار الرئيس في العمل، ولست بحاجة إلى أمثالك لتخبرني بقواعد وتوقيتات الأداء، أو لتخبرني بما ينبغي أن يتم!"

والأمر الأكثر احتمالًا للحدوث، هو أن يستجيب هذا الشخص، وفقًا للبرنامج "السلبي" من سلوكياته، فيكون الرد:

" أنا آسف حقًّا من أن سيارتك لن تكون جاهزة؛ إذ يتعين علينا أن ننتظر لقطع غيار جديدة ليست متاحة الآن، وعندئذ سيبدأ الميكانيكي في إصلاح سيارتك من فوره."

برنامج "المفكر" يستدعي مثيله

في الغالب، يحدث دائمًا أن يستدعي برنامج السلوكي "المفكر" مثيله من قبل الشخص/ الطرف الآخر. وإذا كنت تتعامل مع شخص عنيد، يطبق سلوكيات "المتحدي" أو "المفكر"، فإنك عندئذ لن تغير من سلوكياته بصورة مبدئية. ولكن إذا واصلت استخدامك لسلوكيات "المفكر" ، فإن الطرف الآخر سيكون أكثر ميلاً أو قبولاً لأن يغير سلوكيات "المفكر" لديه، ويصبح أكثر منطقية في التعامل.

إذا كان لديك عميل عنيد، يطبق سلوكيات "المتحكم"، فسوف يقول:

"أريد إصلاح هذه السيارة اليوم".

بينما ذو سلوكيات "المفكر" يمكنه أن يقول:

" إنني أقدر غضبك والضيق الذي تشعر به يا سيد سميث؛ لأنه إذا لم يتم إصلاح سيارتي اليوم؛ فمن المحتمل غالبًا أن أشعر بما تشعر به. ولكننا بالفعل غير قادرين على إصلاح سيارتك اليوم، ارتباطاً بحقيقة وجود قطع غيار، نحن في حاجة ماسة إليها.. بل إننا أرسلنا سيارة المركز إلى محطة الإمداد بقطع الغيار، بدلاً من انتظار وصول هذه القطع إلينا.. وسوف يبدأ إصلاح

سيارتك، حالما ترد إلينا قطع الغيار من باكر، الساعة 12 مساءً، وإذا سارت الأمور على نحو طيب، فإنه يمكننا أن نسلمها لك في بيتك"

ولابد أن يتم إيصال الرسالة السابقة بلهجة هادئة ودية واثقة..كما أن لغة الجسد متاحة بلا قواعد محددة، والكلمات تتسم بكونها ذات إيقاع "مفكر"، وهما نقطتان سنوضحهما فيما بعد.

القيام بالاختيار الصحيح لا يعتبر برنامج "المفكر" بصورة دائمة البرنامج الأكثر طبيعية بالنسبة للبشر؛ إذ إننا نميل إلى تشكيل استجابتنا بناء على عواطفنا ومشاعرنا.. وتخضع الكائنات البشرية - أساسًا - في توجهاتها لعواطفها التي تحدد لها الاستجابات الجيدة أو الاستجابات غير المناسبة..وعندما نتواصل مع شخص عنيد، فإننا نريد إما إلى: برنامج السلبي (إيثار السلامة):

"لماذا يتحامل عليّ بهذا الشكل؟! إنه ليس خطأي"

أو نرتد إلى برنامج "المتحدي" (المواجهة):

"كيف تجرؤ على مخاطبتي بهذا الشكل؛ فليس هناك ما يبرر أن أقبل منك ذلك!"

أو نرتد إلى برنامج "المتحكم" (المواجهة):

"إن أمثالك قد اعتادوا معاملة الناس بهذا الأسلوب..ولكنني لست على استعداد لأن أسمع منك كلمة أخرى!".

عندما أسأل الناس في جلسه السيمنار، عما إذا كانت لديهم اختيارات، فيما يتصل بسلوكياتهم، فمعظمهم يجيبون - بصورة مبدئية - بعدم وجود هذه الاختيارات؛ بل إنهم يقولون أشياء من هذا القبيل:

"إذا عاملني شخص ما بصورة سيئة، أو تحدث إليَّ بطريقة مزعجة وغير مهذبة، فإنني أحرص على أن أجعلهم يدركون ذلك".

"بعض الناس بالفعل يدفعونك إلى الجنون"

"هناك بالفعل بعض العملاء، الذين يسببون لي إحباطًا وضيقًا لا حدود له "

عندئذ، أطلب من المشاركين معي في السيمنار أن يجيبوا عن السؤال التالي:" من يتحكم في جسدك؟ من يتحكم في عقلك؟ ومن يتحكم في سلوكك؟". يدرك أغلب المشاركين أو يصلون إلى قبول فكرة أنهم مسئولون عن سلوكياتهم - وأنهم بالفعل لهم اختيار في الكيفية، التي يتواصلون بها مع الآخرين.. وهي مسألة صعبة في الغالب، ولكن لمجرد أن يتم تعلم المهارات اللازمة لذلك، فإن الحياة تصبح أكثر يسرًا وسهولة لنا جميعًا.

"يمكن أن تكون أما جزءا من الحل أو جزء من المشكلة"
الدودج كليفر(1935-1998م، قائد أمريكي وكاتب ذو أصول أفريقيه)

توقع الإنجاز الذاتي

هل حدث لك ذلك من قبل؟ أن تكون على وشك مقابلة عميل أو زميل جديد، أو حتى شخص ما في حياتك الاجتماعية أو التحدث إليه، وقد سبق لشخص آخر أن وصفه لك من حيث الأسلوب أو السلوك؟.. دعني أعطك مثالاً موضحاً لما أعنيه.

كنت أدير جلسة حوار بحثي في مكتب أحد العملاء، وقمت خلالها بمناقشة الترتيبات اللازمة للوصول إلى المبنى (بالنسبة للمشاركين في الجلسة) وكيفية الوصول إلى مكانة التدريب، مع المنسق الخاص بالدورة التدريبية، ستيف. أوضح لي ستيف أنه يتعين عليَّ فحص ومراجعة ذلك التنسيق مع الأمن في مكتب الاستقبال بالمبنى؛ إذ قال محذًرا: "سوف لا تحصل على مساعدة قيمة من رجل الأمن..لأنه في الغالب شخص عنيد، لا يحيد عن موقفه وتشدده، مهما كانت الظروف". وكانت استجابتي الأولى، عندما وصلت إلى مكتبي أن - بدأت بتهيئة نفسي لخوض معركة مع ذلك النمط الروتيني من رجال الأمن. وعلى أي حال، فقد تمكنت في اللحظات الأخيرة من مراجعة نفسي وتجهيزها، مقررا أن أمارس ما أنصح به الآخرين من أن يفعلوه.. وصلت إلى مكتب الأمن، وقابلت ذلك الرجل وعرفته بنفسي بأسلوب حميمي ودود للغاية، وطلبت منه توجيهاته وكيفية

الوصول إلى مكان التدريب..قال چون - حسبما كانت الشارة المعلقة على بدلته تحمل ذلك الاسم - إنه بحاجة إلى إجراء بعض المكالمات التليفونية المحدودة ليحدد بالضبط مكان قاعة التدريب. وفي أثناء إجرائه لهذه المكالمات، تبادلنا بعض الأحاديث القصيرة وأبدينا بعض الملاحظات المتعلقة بأداء فريق الكرة المحلي - الذي نشجعه معًا - في ليلة أمس.

مبدئيًّا، كان چون عنيدًا إلى حد ما، ولكن بعد فترة قصيرة، بدا الحوار دافئًا. وفي نهاية الأمر، رغم أنه لم يبد تعاونًا كبيرًا كما توقعت، إلا أنني عاملته باحترام شديد، فأمضيت وقتًا لا بأس به في التعرف إليه، وتوقعت منه أن يتعامل بأسلوب أكثر تعنتًا، وهذا ما حدث منه بالفعل بعد البداية غير المشجعة. بطبيعة الحال، كان ذلك الانطباع المسبق لدى ستيڤ عن سلوك رجال الأمن النمطيين، وتعامل معه على هذا الأساس؛ إذ توقع بالفعل أن يكون "چون" شخصا عنيدًا وغير متعاون - ومن ثم كانت استجابة چون بالنسبة له مبنية على هذا الانطباع المسبق.

إن الناس غالبا ما تستجيب لك كيفما تتوقع، وطبقًا لما يمكنك أن تتنبأ به من قدرة على الإنجاز الذاتي(*). ومن ثم، فإنك إذا كنت على وشك مقابلة شخص ما لأول مرة، فلا تدع الآخرين- بانطباعاتهم المسبقة عن ذلك الشخص - يقررون لك طبيعة سلوكك تجاهه؛ إذ يتحتم عليك - وحدك - أن تقرر أنك بمفردك الذي تتحكم في عقلك..و هل تفرض لأمر في ذلك يعود إليك، أم إلى شخص آخر؟!

قم بتجديد برنامج سلوكك المفضل لديك

إننا نميل إلى الانتقال بين البرامج السلوكية المختلفة. ورغم ذلك، فإن معظمنا لديه برنامج سلوكي دقيق، يفوق الآخرين في استخدامه؛ أي ما يسمى بالبرنامج السلوكي المفضل، وهو البرنامج الذي نلجأ إلى استخدامه، أغلب أوقات حياتنا.

(*) أي حسب معدلات الإنجاز الخاصة بك، والتي تشعر أنك قادر على تحقيقها - المترجم.

دعنا نعاود النظر - مرة أخرى - ونفكر في بعض الشخصيات العامة، وبعض الرياضيين وبعض السياسيين،البارزين في كل برنامج سلوكي من البرامج الستة التي ناقشناها. وأنا واثق من أنه ستتكون لديك أفكارك الخاصة.. - وفيما يلي، أحاول أن أقدم لك بعضًا منها:

- **برنامج الممتع**: يمكنك في الغالب أن تطلق على هذا البرنامج "ما يناسب الشخص الكوميدي أو الشخص المرح".. ومن الشخصيات التي أختارها، كأسماء بارزة لهذا البرنامج، تشاندلر بنج، أحد مقدمي برنامج "الأصدقاء" في التليفزيون؛ إذ إنه دائمًا ما يبدي آراء وملاحظات ممتعة ومرحة، وأحياناً ما يوقعه ذلك في مشكلات مع الآخرين.
- **البرنامج السلبي**: ارتباطًا بفكرة برنامج "الأصدقاء" التي أوردناها في النقطة السابقة، ما رأيكم في أداء "روس جيللر"، في هذا البرنامج؛ إذ غالبا ما يبدو شكّاء (كثير الشكوى) مما يحدث حوله من أشياء وأمور. وفي بعض المواقف، يبدو مثل رجل لطيف..إلا أنه بعد برهة قصيرة يبدو عليه الضيق والتبرم مرة أخرى.
- **البرنامج المتحدي**: تقفز ناعومي كامبل "كنموذج فائق مجسد لهذا البرنامج، داخل ذهني، في التو واللحظة التي أذكر فيها اسم البرنامج.. ناعومي لديها ما هو أكثر بكثير من مجرد مشاركتها في الدعاية، التي تجسدت بأنها لا تستطيع التحكم في أعصابها؛ إذ كلي ثقة بأنها من الممكن أن يصدر ضدها حكم - في يوم ما - بضرورة إخضاعها لبرنامج نفسي، يركز على كيفية التحكم في الغضب.
- **برنامج الراعي**: ليس هناك أفضل من الأميرة الراحلة ديانا سبنسر، كنموذج لهذا البرنامج السلوكي، والتي ينظر إليها دائمًا باعتبارها شخصًا راعيًا، وهذا يبدو أنه سمتها المميز بوضوح.
- **برنامج المتحكم**: مارجريت تاتشر، الرئيسة السابقة لوزراء في المملكة المتحدة؛ إذ كانت ذات شخصية متحكمة نمطيًّا؛ فقد كانت تعرف دائمًا ما هو أفضل بالنسبة لبلدها، وكانت تبذل أقصى جهدها في أن يكون لدى الجميع علم وإدراك بما تفعل وبوجهة نظرها.

- **برنامج المفكر**: إنني أعتقد أن الرئيس باراك أوباما، يتواصل مع الآخرين، من خلال هذا البرنامج السلوكي؛ إذ إنه مستمع جيد، ويقوم بجمع المعلومات اللازمة له، والتي تساعده على اختيار القرار الصائب بالنسبة له.

قد لا تتفق معي فيما يتصل بهذه الشخصيات التي رشحتها لهذه البرامج السلوكية الستة أو لا تتفق معي فيها كلها، ولكنني آمل أن تدرك وجهة النظر، التي أحتكم إليها؛ فقد تساعدك تلك أيضًا على أن تضع في اعتبارك برنامجك سلوكك المفضل. دعني أعطك مثالاً للبرامج الستة السلوكية التي أوردتها، عند كتابة تلك السطور، كانت لديَّ مسألة مؤلمة متعلقة بإحدى أسناني.. فمنذ عدة شهور قليلة مضت، كنت قد قمت بتركيب "تاجين" لأسناني(*)، إلى أن جاءت ليلة أمس؛ فبينما أنظف أسناني؛ إذا بأحد هذين التاجين يسقط.. ذهبت إلى سريري، مطبقًا للبرنامج السلبي :"لماذا يحدث هذا معي؟ لقد كلفني هذا الأمر أموالاً طائلة..والآن - بعد سقوط التاج أو الطربوش - سيكلفني مالا أكثر.. هذا بالإضافة إلى الألم الذي لا أكاد أتحمله، ويجعلني أغوص في مقعد العيادة عند طبيب الأسنان".. لقد ظللت أتذمر وأشتكي لنفسي وقتًا طويلا..ثم ما لبث سلوك المتحدي أن سيطر على تفكيري: "كيف أقبل أن يحدث لي هذا!! إنها مسألة مخزية بكل مقياس أن أنفق كل هذه النقود، وتبقى الأمور على ما يرام.. لا بد أن يعرف طبيب الأسنان المعالج كل ذلك. وأدركت آنذاك أنه لن يمكنني الذهاب إلى القوم، وأنا في تلك الحالة النفسية... ومن ثم، انتقلت سلوكياتي إلى برنامج آخر،"المفكر" ،وقلت لنفسي: "سوف أهاتف طبيب الأسنان غداً وأحجز معه موعداً.. فأناً واثق من أن الأمر لن يستغرق طويلاً في معالجة التاج (الطربوش) الذي سقط، كما أنني سأطلب منه فحص السنة الأخرى؛ لأنني قلق بشأنها". بعد ذلك، تمكنت فعلاً من الذهاب للنوم.

إن برامجنا السلوكية؛ السلبي والمتحكم والجريء يمكن أن تتسبب في إحداث ضغوط هائلة علينا، تحدث بوضوح متاعب صحية. بينما يعد استخدام سلوكيات برنامج

(*) يطلق عليها باللغة الدارجة "طربوشين" - المترجم.

"المفكر" الأفضل بكثير لصحتك ورفاهيتك، والأفضل كذلك لاختيار الأفعال الصائبة واتخاذ القرارات الأكثر مناسبة. ورغم ذلك، فنادرًا – وبشكل محدود – ما يكون البرنامج السلوكي "التفكير" البرنامج المفضل لدى أشخاص كثيرين؛ إذ إنه يحتاج إلى أن يتم تعلمه وتطويره وتنميته.. كما أنه فاعل بصورة مطلقة؛ عندما تلتقي شخصًا عنيدًا، ومن ثم دعنا نلق نظره أكثر قربا وإمعانا في الفصل التالي.

الفصل الثالث

قم ببناء إطار ذهني أفضل

استخدام العوامل الخمسة للنجاح

إذا أردت أن تكون خبيرًا في قيادة الأشخاص العنيدة، فأنت بحاجة إلى تنمية لياقتك البدنية والنفسية. إن الأفراد الذين ينجحون - بالمثابرة - في التعامل مع الأشخاص العنيدة، يظهرون خمس خصائص أساسية،أحب أن أسميها بـ "العوامل الخمسة للنجاح"، وهي:

- التحكم الذهني
- الإيمان (اليقين)
- الطاقة
- الوئام (الألفة)
- الشجاعة

إن تطوير وتنمية العوامل الخمسة للنجاح لا يقتصر على مجرد تأكدك من النجاح وضمانك له في قيادة الأشخاص العنيدة، وإنما ينسحب أيضًا على مساهمة تلك العوامل في نجاحك في الحياة كذلك.

1- التحكم الذهني:

قبل أن تستطيع إنجاز أي شيء في حياتنا، فإننا بحاجة إلى أن نتولى المسئولية عن تفكيرنا؛ إذ إنك عندما نتولى المسئولية عن تفكيرك، فإنك وقتها تتولى المسئولية عن حياتك.

إن التفكير المتعلق بكل الحوارات البسيطة التي تدور في ثنايا عقلك، وكذلك فإن آلاف الأشياء التي تقولها لنفسك في كل دقيقة من أوقات يقظتك؛ فالشخص يمكنه أن يقوم بحوالي 12367 عملية تفكير في اليوم الواحد، وأن حوالي 76٪ منها عمليات تفكير سلبية بلا جدوى!!

تلقيت رسالة صوتية على الإيميل الخاص بي، غير مشجعة، من محاسبي المالي، يطالبني فيها بضرورة محادثته تليفونيًّا بخصوص الموقف الضريبي الخاص بي. وتصورت بطبيعة الحال - مثلي مثل أي شخص عادي - أن الوضع قد أصبح أسوا، وأن الأمر بالتأكيد فيه كلفة أكبر وتكاليف نقدية إضافية، وقد اتضح بالفعل أن مكتب الضرائب يدينني قدراً من المال، كما تلقيت خطاباً لطيفا أقل حدة، ولكن قبل أن يتضح ذلك، كنت قد قضيت فترة غير قصيرة، انتابتني فيها مشاعر الإحباط السريع، وعدم الإدراك.

إن أفكارك تتحكم في مشاعرك كنتيجة للكيفية التي تتصرف بها. إن كل اختراع في العالم بدأ كفكرة؛ إذ إن الأفكار لها قوة غير عادية.. وإذا فكرت في أفكار إيجابية، حصلت على فاعلية أكبر.. وحصلت على نتائج إيجابيه وسعادة ورفاهية وعلاقات ودودة ومحبة.. أما إذا فكرت سلبيًّا، وبأفكار سلبية.. فإنك ستحصل على نتائج سلبيه وإحباط ومرض وعدم سعادة.

> "إننا ما نفكر فيه؛ إذ إن أفكارنا هي التي تشكلنا، ومن خلال تشكيلها لنا، نقوم بخلق وتكوين عالمنا"
>
> "بوذا- 585/ 488 ق.م – مؤسس البوذية"

الأفكار السلبية غالية جداً

إن التفكير والتحدث بسلبية إلى نفسك أو إلى أي شخص آخر مسألة تكلفك معدلاً ضخمًا بلغة مصطلحات الضغط والإرهاق وفقد تقدير الذات وعلاقات محطمة، كما أنه سيمنعك أيضا من الحصول على ما تتمناه في الحياة.

"هل لاحظت من قبل نفسك، وأنت تقول شيئاً من هذا القبيل؟":

"أنا مجهد".

"أنا متضايق".

"يبدو أنني لا أستطيع أن أجعل الأمور على ما يرام".

"إنني أفتقد إلى الصبر والروية".

"لست ماهرًا في أداء ذلك".

"لماذا لا يسير أي شيء على ما يرام بالنسبة لي".

"إنني متأخر دائمًا".

"بالاعتماد على حظي فقط، فليست لدي فرصة".

"أنا حقيقة لست مؤهلاً لذلك".

"لو أمكنني أن أربح ذلك اليانصيب!!".

"إذا ربحت ذلك اليانصيب، فذلك سوف يخلق لي مشكلات كثيرة".

ومن المقدر أن حوالي 77٪ من الأشياء التي نقولها لأنفسنا سلبية، ومثبطه للإنجاز والإنتاجية، وتكمن المشكلة في أن تلك الأقوال والأفكار، التي تكمن في عقلنا الواعي، تضيف إلى أو تؤكد البرامج التي يحملها العقل اللاواعي.

فإذا أسقطت شيئًا ما، فإنك تقول:

"أنني شخص أخرق للغاية".

إذ إن عقلك اللاواعي يتلقى الرسالة، ويبدأ في التأثير الذي يدفعك إلى القول:

"حسنا،أنت بالفعل شخص أخرق - سوف أنصحك مزيدًا من الرعونة"..

الأفراد الذين يكونون على وشك التحدث إلى مجموعة ما من الناس،أحيانًا ما يقولون لأنفسهم:

"من المحتمل أن تهرب مني الكلمات المناسبة ويتأزم الموقف"

فتبدأ عقولهم اللاواعية في امتصاص تلك الفكرة السلبية، وتوجيه الأداء نحوها، وماذا يحدث بعدها.؟ يتأزم الموقف!!

عندما نجد أنفسنا مضطرين لقيادة شخص عنيد، فمن الممكن أن نفكر على هذا النحو:

"سيتسبب لي هذا الشخص في مشكلة حقيقية، ففي الغالب سيتذمر ويشتكي، بينما لن يكون في مقدوري أن أساعده بشيء".

إذا كانت تلك هي الطريقة التي تفكر بها، ففي الغالب ستكون هي الطريقة نفسها التي تحدث بها الأشياء. إن العقل اللاواعي يتصرف طبقًا لما تخبره أنت به بصورة قوية وكافية(*)، إلا أن الحديث الذاتي السلبي غالي الثمن للغاية؛ إذ يكلفك بالفعل ثمنًا باهظًا من أعصابك وقدراتك؛ إذا سمحت له بأن يتواصل.

إنني أنبهر دائمًا بأداء رافعي الأثقال الضخمة؛ خاصة في البطولات الأوليمبية. هناك أحداث تحدث لهؤلاء الأبطال، الرجال منهم والنساء،أثناء ذهابهم في الممرات للصعود إلى حلبة المنافسة لرفع الأوزان المطلوبة والتي تملأ البار من كلتا الناحيتين، وغالباً ما أتعجب حول نوعية الأشياء التي يخبرون بها أنفسهم، ويفكرون فيها،أثناء صعودهم للحلبة وأثناء دهان أيديهم بالبودرة وأثناء محاولة الرفع ذاتها، ما ذا لو كانوا يقولون شيئًا من هذا القبيل:

(*) سواء أكانت مسألة سلبية أم إيجابية - المترجم.

> "إن هذه الأثقال/ الأحمال تبدو ثقيلة بالفعل – إنها أثقل من أي شيء رفعته من قبل.. في الغالب لن أفلح في رفعها وسأجعل بالفعل من نفسي أحمق أمام الجميع..بل يمكنني أن أصيب نفسي إصابة بالغة"

وما الذي سوف يحدث إذا قالوا لأنفسهم كل هذا؟ سترد عليهم عقولهم اللاواعية فيما يلي:

> "حسنًا،أنت تقول أنك لن تقدر على رفع هذه الأثقال.. وهذا ما سأرتب لحدوثه بإحكام ودقة..وسأحاول أن أجعلك تصيب نفسك في الوقت نفسه".

وبطبيعة الحال، فهذا ليس ما يحدث؛ إذ إن رافع الأثقال الذي تدرب جيدًا لعده سنوات؛ من أجل أداء تلك المسألة بدقة وإحكام، يصرخ في لأوعية الباطن، رافضًا حدوث تلك الفكرة السخيفة، إذ يخاطبه قائلاً:

> "سوف تتمكن من رفع هذا الثقل، ودفعه بيديك لأعلى نحو السقف..سوف تتمكن من تحطيم الرقم العالمي المسجل.. وسوف تتمكن من الفوز بالبطولة، وسيراك كل شخص في العالم، وأنت تفعل ذلك".

في المهام التي تؤدي يوميًّا، والتي نجابهها كل يوم في حياتنا، علينا ألا نختلف في أدائنا عن أولئك الرياضيين.. إن الأفكار السلبية في التفكير، وذلك ما يركز عليه عقلك اللاواعي؛ فإذا كنت تفكر في المرض، وفي أنك ستصبح مريضًا، إذا فكرت بكآبة وتجهم، فإن ذلك ما تحصل عليه بالفعل، ستكون مريضًا بالفعل. ولكن إذا فكرت بشكل صحي إيجابي وباحث عن السعادة والنجاح؛ فإنك بالتأكيد ستصبح كذلك: إيجابيًّا وسعيدًا وناجحًا.

"معظم الناس يسعدون في حياتهم إذا صموا على أن يكونوا كذلك".

أبراهام لنكولن

لقد قرأت تلك المقولة لأبراهام لنكولن، منذ عدة سنوات مضت، ولأعرف أن هناك بعضًا ممن لديهم مشكلات مع مضمون تلك المقولة. إننا جميعًا نواجه مواقف صعبة في

حياتنا، وبعض الناس لديها قدر من المشكلات أكبر مما لدى الآخرين. وعلى أي حال، لقد صممت على أن أكون سعيدًا قدر استطاعتي، ولذا أوصيكم بأن تفعلوا مثلي بالضبط.

إن التركيز على الأشياء الإيجابية في حياتك - تلك الأشياء التي تستطيع أداءها، وليس الأشياء التي لا تستطيع أداءها. عليك أن تفكر فيما أنجزته في الماضي، وما لم تنجزه حتى تلك اللحظة. دعنا ننظر إلى أين تخطو بك قدماك، وليس إلى الموضع الذي سارت إليه قدماك..

التركيز على الايجابي

هناك قصة عن شاب صغير، كان بالفعل صاحب تفكير إيجابي، اعتاد زملاؤه في العمل أن يجعلوا منه أضحوكة، وأن يسخروا من طريقه تفكيره. وبطبيعة الحال، كان موضع تحد من قبلهم. أخبرهم ذات يوم أن الحديث الإيجابي للنفس أمر ذو قوة مؤثرة وفاعلة، ذلك أنه إذا حدث نفسه بأنه يستطيع الطيران في الهواء، فإنه كان يمكنه أن يطير، فصاحوا به قائلين: "أثبت ذلك إن استطعت!" ومن ثم انطلق إلى الطابق العشرين من المبنى، الذي تقع فيه الشركة، ثم قفز إلى أسفل..و قد سمعه أحدهم، وهو يصرخ أثناء سقوطه قائلا - عند مروره بنافذة الطابق الثاني عشر - :"حسنا.. إن الأمور على ما يرام وفي أفضل حالة ممكنة".

إن هذا النوع من التفكير ليس مناط بحث هذا الكتاب، ولكنني أصاب بالملل والإحباط عندما أسمعهم يقولون:"فكِّر بصورة إيجابية"؛ إذ إن ما اقترحته هو أننا في كل الأمور، التي نواجهها في حياتنا، لا نركز إلا على الجوانب الإيجابية.

لنفترض، على سبيل المثال،أن أحد العملاء يشكو إليك من بعض العيوب في منتج ما أو خدمة من الخدمات التي تقدمها شركتك للعملاء. إنه من السهل جدًّا أن تفكر على النحو التالي:"هناك ارتباك لا مبرر له.. ونحن على وشك أن نخسر نشاطنا في هذا المنتج.. إنها لكارثة!!"، ويكون من الأفضل بصورة كبيرة أن نفكر على النحو التالي: "حسنًا، لقد ارتكبنا خطأ ما.. ما الذي يمكن أن نتعلمه من ذلك الخطأ؛ حتى لا نقع فيه مرة أخرى!! وبما يجعل خدمتنا لعملائنا - مستقبلاً - أفضل".

تعتذر إليه، ثم تحاول إيجاد حل ناجع وسريع للمشكلة، ومن ثم يغفر لك العميل حدوث المشكلة، ويصبح أكثر ولاءً للارتباط بشركتك ومنتجاتها وخدماتها.

وأقدم إليك مثالاً آخر لما أعنيه.. لنفترض أنك كنت على وشك أن تكتشف ورمًا صغيرًا في جزء ما من جسمك،أو علامة ما على جلدك؛ فالتفكير الإيجابي في تلك الحالة يدفعك للقول بأن:

"إنه لا شيء على الإطلاق...سأتركه ليبرأ من تلقاء نفسه".

كما أن التفكير السلبي – على الناحية الأخرى – قد يدفعك إلى القول بـ:

"أوه، كلا..لقد أصبت بالسرطان..سوف أعاني من الألم والبؤس، وقد ألقى حتفي".

وبالتركيز على التفكير الإيجابي، فقد تجد نفسك مدفوعًا لأن تقول:

"يجب أن أقوم بفحص هذا الورم أو هذه العلامات من المرض، مهما كانت النتيجة. وهناك وسائل علاج مبهرة في إزالة هذه الأورام أو الشفاء من هذه العلامات في هذه الأيام".

ستكون هناك تحديات، عليك أن تواجهها مع عملائك أو الذين تعمل معهم. إن التركيز على الجانب الإيجابي سوف يجعلهم حالات أكثر سهولة في التعامل معها.

كن على وعي وإدراك بما تقوله لنفسك

أود منك أن تستمع – لمدة يومين تاليين – إلى حديثك مع نفسك، الذي يدور في عقلك، وعما تقوله للآخرين، وسل نفسك:

("هل ما أقوله الآن يعوقني عن إنجازي لما أبغي تحقيقه في حياتي؟!")

فإذا كانت الحالة على هذا النحو، فعليك أن تتوقف فورًا عن حديثك هنا.. وعليك أن تقوم بتغيير البرنامج السلوكي الذي تطبقه! (*).

مثل عديد من الناس، فإنني أتبع الخط العملي (أسلوب حياة) لريتشارد برانسون وإمبراطورية العذراء(**).. لقد قرأت عن إمبراطورية "برانسون" العذراء منذ سنوات عديدة مضت، والتي بلغت وقتها أوج شهرتها، وكيف استطاع "برانسون" حينها أن يكون شركة طيران ناجحة، رغم أنه بدأ نشاطه بين عمالقة في هذا المجال. إنني يمكن أن أستدعي ما كان الناس يقولونه وقتها:

> "ما الذي جعل "برانسون" يؤمن بامتلاكه هذه القدرات؟ وكيف أمكنه أن يبدأ شركته الناشئة ويتنافس مع شركات أخرى عملاقة وقوية ومؤثرة في هذا المجال عبر أرجاء العالم؟ لقد كانت مهمة ضخمة وشاقة.. دعنا نواجهها: الطائرات تتكلف أموالاً طائلة، هذا بالإضافة إلى الأعباء والمسئوليات التي تفرضها عمليات الإعداد والتجهيز لعمليات الطيران!!"

إن برانسون – على أي حال – لم تكن لديه شكوك في قدرته الذاتية على تحقيق هذا الإنجاز،أو– على الأقل – لم يكن لديه أحد من المعوقين أو المثبطين، والذي كان يمكن أن يحول بينه وذلك الهدف..بدأ برانسون بعقد إيجار(***)– ثم توالت بقية النجاحات، كما يقول الناس، فيما يشبه الحتمية التاريخية، لقد كان لدى برانسون يقين ذاتي موجب، والذي منحه توقعات إنجاز إيجابية، جعلته يسلك سلوكًا إيجابيًّا حاسمًا. إن ذلك الأمر متاح لنا جميعًا، وكل ما نحن بحاجة إليه هو أن نركز على الإيجابي.

(*) أي برنامج من البرامج السلوكية الستة، التي تناولناها في الفصل السابق – المترجم.

(**) يقصد بها شركة الطيران التي كونها برانسون، وحققت شهره ذائعهة، متفوقة على شركات طيران وشحن أقدم منها للدلالة على قيمة إدراك فنيات التعامل والتواصل مع البشر – المترجم.

(***) لخطوط طيران شركته الناشئة، التي أسماها "فيرجن" – أو العذراء – المترجم.

فكِّر ولا تعتمد على رد فعلك

كيف تفكر - أي ما علاقتك بنفسك - وهو سؤال عما أنت بصدد تقريره عن الكيفية، التي تتواصل بها مع الأشخاص العنيدة وكيفية التعامل معهم،إن العلاقة الأكثر أهمية، التي يمكن أن تكونها في حياتك، هي تلك العلاقة التي تكونها مع نفسك؛ والتي يتحتم عليك أن تكون علاقة جيدة.. رجل الصناعة الأمريكي هنري فورد (1863-1947م)، مؤسس شركة "فورد موتورز"، هو الشخص، الذي بدأ بالإبداع من كل خطوط الفوضى، محدثًا نقلة نوعية في تاريخ صناعة السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية، قال ذات مرة:

> "التفكير هو أشق وأصعب عمل يقوم به الإنسان..لذا يقوم به عدد محدود للغاية من الناس"
>
> هنري فورد (1863-1947)، رائد صناعة السيارات في الولايات المتحدة

إن الأشخاص الناجحين في قيادة الأشخاص العنيدة لديهم فهم عميق لحدود وقدرات عقولهم، كما أنهم على إدراك كاف باحتياجاتهم، ومواطن تميزهم، ونقاط قصورهم ومشاعرهم..وهم كذلك أمناء وصادقون مع أنفسهم، وهم يتعاملون بتلك السمات مع كل الأفراد الذين يتعاملون معهم.

إن الأشخاص الناجحين لديهم ثقة في أنفسهم، وهم يتقبلون نقاط قصورهم ولايرونها على أنها مواطن فشل أو خيبة(*) وهم يبادرون بالسؤال عما لا يعرفونه أو لايفهمونه..كما يبادرون بالتعبير عن احتياجاتهم.

هل سبق لك - من قبل - أن طرحت سؤالا في اجتماع ما، قد يلقي حولك ظلاًلا من الاتهام بالغباء،أو أن هناك الكثير من الحاضرين يعرفون إجابة السؤال الذي طرحته؟.. في إحدى أوقات الراحة، المخصصة لتناول مشروب كالقهوة أو الشاي، قال احدهم:

(*) بل يرونها مواطن قابلة للتصحيح والتعديل والإضافة- المترجم.

"إنني سعيد أنك طرحت ذلك السؤال؛ لأنني لم أكن أعرف إجابته من جهة، ولا أحب أن أطرح أسئلة على الآخرين جهة أخرى !"

إن الأشخاص الناجحين لديهم الشجاعة على التحدي والمجابهة، مهما كانت طبيعة الحوار الذاتي الدائر بينهم وبين عقولهم،أو مهما كانت طبيعة الحوار بينهم وبين الآخرين.

2- الإيمان (اليقين)

العامل الثاني من العوامل الخمسة للنجاح يكمن في الإيمان (اليقين)، وهو عامل يعتمد للغاية على الكيفية التي نتحكم بها في عقولنا والحوار الذي نجريه مع أنفسنا. إن الإيمان بالنفس هو ما يقودك ويقود دافعيتك محفزًا إياها، والتي بدورها تولد الطاقة اللازمة لقيادة شخص عنيد.. وأن الشخص الذي يفتقد اليقين والإيمان بنفسه،أو بما يفعل، هو شخص مقبل على أن يحيا حياة صعبة وقاسية للغاية. وبطبيعة الحال،يمكن أن يكون هناك نوع من التحدي في استرداد يقينك وإيمانك بنفسك، عندما تقع تحت ضغط أو إحباط من قبل عملائك أو أي شخص آخر في حياتك.

لقد بدأت التخطيط لرحلتي المهنية ومحاضراتي وحواراتي منذ عام 1993م، وبمرور الوقت، عرفت أناسًا عديدين، يستطيعون صياغة أهدافهم وكلماتهم بمنتهى الدقة، ومن الممكن أن تكون تلك العبارات على النحو التالي:

"أنت شجاع للغاية – إن النشاط المهني القائم على التدريب مجال تنافسي للغاية"(*).

"هل تعتقد أن هذا هو الموقف الأنسب لأن تبدأ نشاطك المهني في التدريب؟"

"أين يمكنك أن تجد عميلا لك؛ ممن لا يعتمدون على وجود جهة تقوم بتدريبهم!!"

(*) أي مجال يكثر فيه القائمون بمثل هذا النشاط – المترجم.

إذا كنت قد وضعت لهذه المخاطر أولوية في تفكيري، فلم أكن لأعتقد أنه ستكون ثمة بداية لمشروعي - مطلقًا - الأرضية اللازمة لتلك البداية. ولكنني آمنت بقدرتي على ما أستطيع القيام به..ولا أنكر أنه كانت هناك لحظات من الشك قد راودتني، ولكن لحسن الحظ كانت تلك اللحظات ردود أفعال وليست تفكيرًا.

وقد واجهت المسألة نفسها عند كتابتي لأول كتاب لي.. وإذا كنت قد مررت بهذه التجربة من قبل، فسوف تدرك ما أعنيه، عندما أكرر كلمة "استبعاد" أو "رفض" ثلاث مرات متتالية. لقد أرسلت مقترحًا مماثلاً لكتابي إلى عديد من الناشرين في كل من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأستراليا وسنغافورة.. وتلقيت عديدًا من الخطابات المبهرة، وهي - قلت أو كثرت - اتفقت جميعها على الصعوبة التي يمكن أن يلاقوها عند بيعهم لهذا الكتاب..ولكي أدعم إيماني ويقيني بنفسي، واصلت التفكير في أولئك البشر،أمثال: ج.ك.رولنج، مؤلف رواية "هاري بوتر"، الذي رفضت روايته عشرات المئات. إنني أؤمن كذلك بأولئك الذين كتبوا أولى حلقات المسلسل الكوميدي "حساء الدجاج"؛ بحيث اضطروا إلى طبعها على نفقتهم الخاصة ؛ حيث لم يوافق أي ناشر على القيام بطبع الكتاب أو نشره.

لقد قلت من قبل - في موضع سابق - أنه إذا كان من الصعب أن تحافظ على يقينك وإيمانك بنفسك، في وقت يحرص فيه كل المحيطين بك من حياتك على إخبارك - على الدوام - بالأشياء التي لا تستطيع القيام بها. ومن الواجب عليك أن تحافظ باستمرار على حديثك الإيجابي لنفسك، وأن تركز على الأبعاد الجانبية واليقين بنفسك وقدراتك.

انس ما يتعلق بأهدافك

إن معظم المتحدثين عن الدافعية وكتب المساعدة - الذاتية سوف تخبرك بأنه يتعين عليك أن تكون لديك أهداف. لقد كنت دائمًا مناصرًا لضرورة إعداد الأهداف والتخطيط لها منذ البداية..عليك أن تدون أهدافك وتحددها تفصيليًّا سواء على صعيد: حياتك العائلية، وأصدقائك، وقدراتك المالية، والأداء المهني الذي تمارسه، ونظام الترويج لديك، والصحة، والتعلم والتعليم وحياتك الروحية. وعلى أية حال، فقد توصلت الآن

إلى خلاصة، مؤداها أن الأشخاص الناجحين ذوي اليقين الغامر بالنفس لا يقومون بإعداد أهدافهم على هذا النحو..لماذا؟ لأنهم مشغولون جدًّا بالقيام بما يحتاجون إلى أدائه؛ ليحصلوا بالفعل على ما يرغبون في تحقيقه.

إنهم يمضون من فورهم في الأداء المتواصل لتحقيقها. ولكي تكون ناجحًا – مهما كان مجال عملك أو حياتك – فإننا بحاجة إلى أن نسال أنفسنا تلك الأسئلة الأربعة التالية:

"ما الذي أريد إنجازه بالفعل؟".

"ما هي أحلامي وأمنياتي؟".

"ما الذي أتمني عمله وأرغب في إبداعه؟".

"ما نمط الشخصية التي أرغب أن أكون عليها؟".

أنت بحاجة إلى أن تستوضح معالم هويتك: ما الذي تريده من الحياة؟ ما الذي تتوق إليه أن يسد جوعك ويروي ظمأك؟ ما الذي تتمنى حقيقة أن تنجزه بالفعل؟

إذا ظل أحدهم ضاغطًا على راسك، واضعًا إياها تحت الماء، فإنك سرعان ما تدرك الذي تريده من على الفور – الأكسجين! أنت بحاجة إلى أن تشعر بمثل هذا الشعور؛ لكي تكون ناجحًا. إن معظمنا يخبر هذا الشعور جيدًا عندما نقع في الحب؛ إذ إننا غالبًا ما نتحمل أي شيء، يكفل لنا البقاء بجوار فتي/ فتاة أحلامنا.

هذه هي الكيفية التي يصنع بها الناجحون نجاحهم ويبدعونه، وهذه هي الكيفية التي تكتشف بها البلاد وتخترع بها الحاجات والمنتجات، والتي تم بها قهر قمة جبل إيفرست، والتي سار بها الإنسان فوق القمر..قد لا ترغب في تحقيق شيء درامي للغاية – بل قد ترغب في أن تكون صاحب مشروع سباكة ناجح أو أن تكون محاسبًا متميزًا أو مسئولاً عن إدارة ماراثون، أو أن تكون قادرًا على قيادة شخص عنيد في حياتك. ومهما يكن شكل نجاحك الذي ترغب في تحقيقه،فإنه بمجرد أن تحدد هوية نجاحك(*) وأن

(*) وتميز هويتك الذاتية بما فيه من مواطن قصور ونقاط تميز – المترجم.

تركز عليها بإيجابية، فسوف ينطلق بداخلك حدودها الدافعية لأن تجعل حلمك حقيقة..

عليك أن تعرف إلى أين ترغب في الذهاب.

هناك قصة مشهور لسباحة تدعى فلورانس تشادويك؛ ففي محاولاتها الأولى لعبور القنال الإنجليزي، واجهت أمواجًا ضخمة ودرجة حرارة منخفضة للغاية. كان مدربوها يسيرون بمحاذاتها، في قارب،أثناء سباحتها، فقاموا بدهان جسدها بمادة زيتية، تمنع إحساسها بالبرودة القاسية من حولها، كما قدموا لها مشروبًا ساخنًا (حساء) ليمنحها الدفء..لقد أتيحت لها الفرصة الكاملة لان تنجح في سباقها.

وعلى أي حال، تكاثف الضباب بصورة غير مسبوقة، جعلت معدلات الرؤية لديها تتدنى بشكل ملحوظ، كذلك أصبح الماء أكثر برودة والأمواج أعلى، وبدأت معاناتها من تقلص عضلي في ذراعيها وقدميها: وفي نهاية الأمر، قررت الاستسلام وعدم إكمال السباق، وطلبت من مدربيها رفعها إلى القارب..لقد خرجت من السباق.. ولم تدرك وقتها أنه لم يكن أمامها على نهاية السباق إلا مسافة قصيرة من الشاطئ. وعندما سألها الصحفيون لماذا استسلمت وخرجت من السباق، على مسافة قريبة من الشاطئ، إجابتهم قائلة بأن الأمر ببساطه لم يكن لينتهي أفضل من ذلك:

> "لقد فقدت رؤية هدفي..ولست واثقة ما إنني كنت حازمة ومصممه على ذلك بالفعل أم لا"

أنت بحاجة إلى أن تكون لديك صورة ذهنية واضحة بالنقطة أو بالاتجاه الذي ترغب في الذهاب إليه. أنت بحاجة إلى رؤية نفسك قادرًا على النجاح والعمل على تحقيقه وعندئذ، ستكون لديك فرصة أبعد وأفضل لإنجاز ما ترغب في تحقيقه.

وفي حالة تعجبك عما فعلته فلورنس تشادويك، فقد أصبحت فيما بعد، في عام 1950م، أول امرأة في العالم تتمكن من عبور القنال الإنجليزي، وقد قطعت السباق في ثلاث عشرة ساعة وخمس وعشرين دقيقة، وأستطيع أن أراهن بأن ذراعيها كانا في غاية التعب!

اخرج بعيدًا عن منطقة راحتك

فكر فيما تفعله كل يوم، وسل نفسك: "هل ما أفعله الآن يقودني إلى المكان الذي أرغب في الذهاب إليه(*). إذا كانت الإجابة بالنفي، فعليك أن تفعل شيئًا مختلفاً، وعليك أن تغادر منطقة راحتك وأن تغير عاداتك..

قال لي أحد المشرفين في صالة الجيمانيزيوم، وقد لاحظ تدريبي المستمر على آلة أو جهاز معين:"دعني أريك طريقة مختلفة عما تقوم به لتحقيق ذلك..". وكما ستخمن أنت، فإن الأسلوب المختلف أو الطريقة المختلفة كانت أصعب بكثير، وبشكل أو بآخر كانت أكثر إيلامًا، وكانت أكثر قابلية كذلك لأن تتحقق نتائج أكثر.

إن الجسد البشري سيأنس دائمًا إلى طريقة يعتادها في أداء الأشياء، وكذلك يفعل المخ البشري. وعلى أية حال، فإنه كما نعرف جميعًا "لا أرباح دون أتراح"(**)؛ فإذا أردت حدوث شيء مختلف، فعليك أن تقوم بأداء شيء مختلف.

يقول عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو(1908-1970م)

> "إذا خططت باستماتة ورؤية لأن تكون في مكان أقل من قدرتك على أن تبقى ككيان بشري - في مكان أفضل، فإنني أحذرك من أنك ستكون تعسًا بقية حياتك؛لأنك ستكون كمن يهدر إمكاناته وقدراته دون عائد"

غيِّر معتقداتك

إذا كانت لديك معتقدات أو ’راء سلبية عن نفسك، فإليك طريقة لتغييرها. إن عقلك اللاواعي سيحاول دائمًا أن يتحرك بعيدًا عن الألم، متجهًا إلى المتعة.. ومن ثم، عليك أن تفكر إلى أي مدى يمكن للأفكار السلبية أن تعوقك وتمنع إنجازك، وما تحاول إنجازه من أن يتحقق.. فكر في إلى أي مدى ستكون بائسًا، ومدى البؤس الذي ستشعر به إذا لم تجرب شيئًا مختلفًا.

(*) أي يقربني من تحقيق هدفي - المترجم.

(**) أي لا إنجاز دون آلم أو معاناة أو إرهاق - المترجم.

نادرًا ما ينتاب الأشخاص الكبار في السن الندم على ما قاموا به من تصرفات في ماضي حياتهم.. ولكنهم يندمون بالفعل على ما لم يتمكنوا من إنجازه. لذا فكر دائمًا بشكل استباقي؛ أي عندما يبلغ عمرك الخامس والسبعين أو الثمانين، وتخيل إلى أي مدى سوف تشعر بالندم؛ إذا لم تبذل الجهد والألم والتعب الكافي الآن. وعندئذ، ابدأ في التفكير في المتعة التي ستشعر بها عندما تنجز كل أهدافك وتثبت كل آرائك..فكر في مدى الروعة التي ستستشعرها عندما تنجح في إنجاز ما خططت له، وآمنت به بالفعل..وعندما يمضي بك العمر وتنظر خلف كتفيك معاودًا الحنين إلى ما مضى من أيام عمرك، فسوف تجد أشياء قليلة للغاية، كنت تتمنى أن تنجزها، فذلك يسبب لك ستارة سعادة غامرة،عندما تقول لنفسك، وقتها عن قناعة:"لقد حاولت..لقد بذلت قصارى جهدي لتحقيق ذلك..ولم أتهرب أبدًا من أداء ما كان يتعين عليَّ أداؤه".

3- الطاقة (الإرادة)

إذا كنت بصدد أن تكون ناجحًا في قيادة أشخاص عنيدة، فأنت عندئذ بحاجة إلى كثير من الطاقة (الإرادة).. إنك بحاجة إلى طاقة مخك البشري وإلى طاقة جسدك أيضًا.

طاقه المخ البشري وإرادته

إن قيادة الأشخاص العنيدة تستوجب احتياجات ضخمة حسب المستويات المختلفة لطاقة مخك البشري. وأنا واثق من أنه يأتي في أولها التعامل مع شخص عنيدة، قد يكون عميلاً،أو صاحب العمل الذي تعمل به، وهذا بسبب ما يصاحب ذلك من تفاعلات الأيض (الميتابوليزم) التي تحدث بالجسم، وما يصاحبها من انفعالات مختلفة، فيما يعرف بصيغة إجمالية بـ "الضغط".

عندما تشعر بالضغط، يندفع خليط متنوع من المواد الكيميائية، تنتشر عبر جسدك بأكمله.. ومرة أخرى، ستجد أن الأمر محصور في استجابتين، هما: إما صدام أو سلام (تفادي الصدام)، ويبدأ نظام الأدرينالين في إطلاق الهرمونات لمساعدتك، إما في حالة صدامك أو في حالة تفادي الصدام. وعندما يبدأ سبب الضغط في التناقص، تبدأ تلك المواد الكيميائية والهرمونات في الانسحاب التدريجي من الجسم.. فتجعل هذا الجسم يبدأ

في الارتداد من حالة الغضب والارتجاج إلى حالة الهدوء والسكينة، التي كان عليها قبل الشعور بالضغط والإحباط. كما أثق أيضًا أنه إذا كنت تمارس عملاً ما، يرتبط بخدمة العملاء، فإنه لا بد أن تكون على وعي وإدراك كافيين بكيفية التعامل المجهد أو المثير للضغط مع العامة.. إن القيام بإحداث حفرة في الأرض أو بأي عمل بدني آخر يمكن أن يكون متعبًا ومرهقًا. ولكن العمل العقلي والذهني الذي يقوم به المخ يمكن أن يكون مجهداً أضعاف ذلك بكثير؛ لذا فأنت بحاجة إلى أن تكون في حالة صحية ذهنية وبدنية جيدة للتعامل مع كل هذه النوعيات من العملاء والأداءات.

وقد ينتابك التفكير بأنه ليس هناك الكثير مما يمكنك القيام به حيال ذلك الضغط، وتأثير على إجهاد أو سحب (على استنفاذ)طاقتك الذهنية.. إلا أننا نطالبك بمعاودة النظر إلى التفكير بطبيعته، وليس على أنه رد فعل؛ إذ يستنفذ رد الفعل طاقه مخك على العمل؛ لأنك غير معدلة أصلا..بينما التفكير يستنزف تلك الطاقة بشكل أقل بكثير(*). إن البرامج السلوكية المرتبطة برد الفعل، مثل:برنامج المتحدي، وبرنامج"المتحكم"،أو برنامج السلبي تستنفذ طاقة مخك،(**) بينما لا يفعل برنامج "المفكر" ذلك.

لنفترض – على سبيل المثال – أن ثمة عميلاً يقول لك:

> "لقد أرسلتني إلى الجهة غير الصحيحة..فليس هذا ما طلبته.. أنه المنتج عديم الفائدة بالنسبة لي، وكذلك أنت!"

وإذا كان رد فعلك تجاه ذلك على نحو:

> "أوه، كلا..يا لها من كارثة! إن هذا العميل في طريقه للجنون، وليس لديَّ ما أقوله له..بل أنه مجنون بالفعل، وسيجعلني انفجر من الضغط".

(*) لأنه يعدك ذهنيًّا لكل شيء مسبقًا – المترجم.

(**) لأنها تعتمد على رد الفعل – المترجم.

إن تلك الاستجابة السابقة تأتي من برنامجك "السلبي"، وستمارس عليك ضغطًا ما، يستلزمك أن تنتقل إلى برنامجك "المفكر"، وأن تقول لنفسك:

> "حسنا، لدي عميل غاضب على الهاتف. إنني أستطيع أن أقدر أو أتفهم سبب غضبه، وسوف أبذل قصارى جهدي في التعامل بمهارة مع ذلك الموقف".

لا تستخدم، وأكرر "لا تستخدم"، كلمات من قبيل: "أوه، كلا"، ففي كل مرة تنطق هاتين الكلمتين لنفسك، يحدث لمخك استنزاف هائل من طاقته.

وإذا كنت تمارس عملاً، يتضمن في نطاقه قيادة أشخاص صعاب المراس، فما عليك عندئذ إلا أن تستخدم برنامجك "المفكر"؛ إذ إنك بحاجة لأن تكون لديك كل الأشياء التي تستطيع القيام بها.. إن الذهاب إلى المنزل والاستلقاء أمام التليفزيون وإبداء الشكوى والتذمر لشريكك في السكن لن يجدي فتيلا..ولن يساعد طاقه مخك على التجدد والأداء. وللأسف، يقوم أناس عديدون بأداء الأشياء السلبية الأخرى غير المؤثرة أو المجدية، فتجدهم يدخنون بشراهة، ويأكلون بإفراط، ويعاقرون الخمر بلا حدود. يحدث أحيانًا أن تدفع نفسك للانخراط في مجموعة أنشطة ذات منافع جمة لمخك البشري. وفيما يلي – من سطور – بعض من مقترحاتي، ولكني واثق من أنك يمكن أن تفكر في أشياء أكثر منها:

- رياضة اللعب.
- رياضة المشاهدة.
- ممارسة الموسيقى... الاستماع إلى الموسيقى.
- قم بممارسة هواية ما.
- ممارسة السباحة.
- الاختلاط بالأصدقاء.
- كن ضحوكًا.
- كن ودودًا ورقيقًا ومحبًّا.
- تعلم الرقص.

تذكر: عزيزي القارئ، توقف عن الأداء السلبي بكل أشكاله – لأنه سيقتلك!!

طاقة الجسد

إنني واثق من أنه قد أصبح لديك الوعي والإدراك الكافيان بأنه إذا أفرطت في تناول الطعام أو معاقرة الخمر،أو تدخين السجائر، فإن جسدك عندئذ سيعاني مخاطر الانهيار. وإذا أردت أن تكون ناجحًا في قيادة أشخاص عنيدة وفي حياتك..فإنك عندئذ ستعتني بجسدك. وإذا بدوت أفضل وشعرت بأنك أكثر لياقة وملاءمة، فإنك ستكون أكثر ثقة في نفسك، وأكثر قدرة لأن تقود أشخاصًا عنيدة.

غالبًا، ما أتطلع إلى وجوه الناس في الشارع؛ لاسيما أولئك الذين يبدون متجهمين، ذوي بشرة باهتة، ويشعر غير مهندم، ويميل أغلبهم إلى البدانة وزيادة أوزانهم.. كما أن لدى أصدقاء في العقد الرابع أو الخامس أو السادس من أعمارهم، وهم يبدون في مظهر رائع للغاية.. إن الشعور بالحالة الجسدية الطيبة سوف يمنحك ثقة أكبر في اختيارك لسلوكك وبرنامجه وقيادة أشخاص عنيدة. إنه لمن المهم أن تعتني بأسنانك، من خلال زيارة منتظمة لطبيب الأسنان، وكذلك بإجرائك لكشف منتظم على عينيك لدى طبيب العيون. وإذا لم تكن راغبًا في الذهاب إلى صالة الجيمانيزيوم، فهذا أمر لا بأس به ولكن تذكر أنك بحاجة لأن تمارس أي نوع آخر من الرياضات التي نحسن من معدل نبضاتك وأداء قلبك، ويجعلك تعرق بشكل أقل.

منذ سنتين ماضيتين، قررت أن أتعلم رقصة التانجو؛ إذ كنت أعتبرها تمرينًا رائعًا، وأن بها متعة بلا حدود، كما قابلت أناسًا جددًا لأول مرة.. إنني أحب أن أتناول كل أنواع الأطعمة، كما أحب تناول البيرة والخمرة.. ولكنني بالتأكيد أرغب في الاعتناء بجسدي، وأن أتأكد من بقائه بحالة طيبة ومعه قدرته وطاقته على العمل، لأطول فترة ممكنة.. إنني أوصيك بأن تكون حريصًا على جسدك، مثلما أفعل أنا..

4- الألفة (الوئـام)

لكي تكون ماهرًا – بالفعل – في قيادة الأشخاص العنيدة، فأنت بحاجة إلى أن تتعلم سحر الألفة (الوئام)، وتطبقها في حياتك..إنني أقول "سحر" الألفة، لأنك إذا نميت تلك المهارة، فإنك سوف تجعل حياتك أكثر يسرًا وسهولة.

وعند كتابة هذه السطور، تلقيت مكالمة تليفونية من صديقي چون، يخبرني فيها عن موقف حدث له مؤخرًا في مكتب الطيران، إذ ذهب مع والده ووالدته إلى المطار، ليساعدهما في إنهاء إجراءات سفرهما في أجازتهما السنوية.. و تمت إجراءات فحص الأوراق في السادسة والثلث صباحًا، بعد وصول چون والديه بحوالي ثلث ساعة.. لاحظ چون أن الموظفتين القائمتين بمراجعة أوراق المسافرين، خلف الكاونتر، كانتا تتحدثان مع بعضهما البعض؛ فتقدم چون إلى إحداهما سائلاً إياها عما إذا كان من الممكن فحص الحقائب، ورغم أنهما انتظرا ذلك لمدة 25 دقيقة كاملة؛ فوجئ برفضها بل وطلبت منه لصق اسم الشركة الناقلة للحقائب على إحداهما من الماكينة التي بجوارها.. لم يتضايق چون برفضها فحص الحقائب والأوراق، قدر ما ضايقته الطريقة التي تحدثت بها إليه.. كما أدرك صعوبة تعامل والديه الكبيرين مع الماكينة لاستخراج ملصق الشركة الحاملة؛ مما جعله يشعر بالسعادة لوجوده معهما؛ لينهي لهما هذه الأزمة البسيطة.

إن الموظفة الجالسة على الكاونتر الخاص بالفحص تفتقر تمامًا إلى المهارات اللازمة لبناء الألفة.. ومن المحتمل أنها لم تكن قادرة بالفعل – على القيام بالفحص لأسباب فنية، ولكنها لم تتمكن حتى من توضيح ذلك بأسلوب ودود مقبول، ومن ثم جاءت استجابتها مباشرة "لا" صادمة لچون، كعميل، كان من حقه عليها – على الأقل – أن تفسر له سبب رفضها بما ينبغي عدم كونها مرنة أو راغبة في المساعدة. في موقف يتصل بخدمة العملاء، تكون كلمة "لا" رغم شيوعها ثقيلة الوطء على نفسية العميل.. هنا بالإضافة إلى أن هذه الموظفة؛ كان أولى بها – حسب طبيعة عملها – أن تهنئي نفسها بصورة أكبر لمجابهة مثل هذه المواقف، التي يكون فيها من الطبيعي أن تلتقي أشخاصًا عنيدة.

ولكي نقلل إلى أدنى حد ممكن عدد الأشخاص العنيدة، الذين يتعين عليك التعامل معهم، أو أن تحسن قدرتك على قيادتهم.. فإنك بحاجة إلى أن تكون ماهرًا في بناء مهارات الوئام (الألفة).. فالألفة لا تتعلق فقط بمجرد التحدث إلى الآخرين، بل إنها كانت تتعلق بالاستماع، وبفهم الكيفية التي يرى بها الشخص الآخر الموقف..كما أنها تتعلق كذلك بكونك قادرًا على التعاطف مع مشاعر الآخرين وتقديرها..

هناك قصة ما عن ثلاثة أشخاص، كانوا يتجولون معًا عبر غابة جميلة. كان أحد هؤلاء الثلاثة فنانًا (يجيد الرسم)، بينما كانت الثانية منهما عالمة نبات، أما الشخص الثالث، فقد كان يعمل في تجارة الأخشاب.. وبينما هم في جولتهم تلك، كان الفنان يفكر قائلًا:

"يا لها من غابة جميله!! انظروا إلى تلك المشاهد الخلابة.. كم أتمني أن أعود إلى هنا يوما ما وأرسم تلك المشاهد!!"

بينما قالت عالمة النبات، وهي تسير في الغابة، وقد خفضت أنفها ناحية الأرض:

"لم أر في حياتي من قبل مثل هذه النباتات الرائعة - كم أتمني أن أقضي وقتًا أطول في دراستها!".

بينما يقوم الشخص الثالث، الذي يعمل في تجارة الأخشاب بفحص كل شجرة، قائلا:

"هناك بعض الأخشاب الرائعة التي تنمو هنا، والتي يمكن أن أشحن كثيرًا منها مكونًا ثوره لا باس بها"

كلنا نرى العالم بطرق مختلفة.. والشخص الذي لديه درجة عالية من الألفة ومهارتها، يفهم هذا جيدًا، ويفكر فيه بوعي، عندما يتواصل مع الآخرين. إن مهارات الألفة المتكونة بصورة جيدة تتعلق بأن توصل للآخرين رسالة مؤداها أنك ترى العالم بالطريقة نفسها، التي يرونه هم بها.. إنني أستخدم هذا القول عندما أدير دورة دراسية تتعلق بالمبيعات:

"البشر يشترون من البشر، وهؤلاء يشترون كذلك من أشخاص يشبهونهم"

البرمجة اللغوية العصبية

من المحتمل أن تكون قد سمعت عن البرمجة اللغوية العصبية (NLP)، إذ إنها واحدة من أسرع التطورات نموًا في علم النفس التطبيقيّ. يتحدث المشاركون في البرمجة اللغوية العصبية عن الانعكاس والمزاوجة بين سلوكيات البشر المتباينة، وهي لا تتعلق بتقليد

الآخرين أو محاكاتهم، بل إنه يتعلق بصورة أكثر بتنميط سلوكياتهم كما يفعلونها، تاركًا لهم حرية الشعور بأن لديك درجة جيدة من الألفية (الوئام) معهم. ثمة أناس عديدون يفعلون ذلك بصورة طبيعية. دعني أعطك مثالاً دالاً على ذلك:

دعنا نفترض أن لديك بعض الأصدقاء وأن معهم طفلاً.. من الطبيعي أن تقف معهم وتتجاذب معهم أطراف الحديث بلغة تناسب الكبار.. وعندما يبدأون بعملية التعارف وتقديمك إلى الطفل الصغير، فمن المحتمل أن تحاول النزول إلى مستوى الطفل الصغير، والتحدث بلغة أكثر نعومة ورقة، وبصوت يناسب استماع الطفل لك. وبمعنى آخر، فإنك لن تستخدم مع الطفل الكلمات نفسها التي نتحدث بها مع الكبار، ولن تستخدم نغمة الصوت نفسها، أو لغة الجسد مثلما تفعل مع أصدقائك البالغين..

عند التواصل مع البالغين، فإن ذلك يحسن قدرتك على بناء الألفية، إذا راعيت كلمات الشخص الآخر، ونغمة صوته ولغته الجسدية. لنفترض - على سبيل المثال - أنك تتعامل مع شخص ما، يتكلم بأسلوب هادئ وببطء؛ مما يجعلك تجيد مهارات الألفية لديك إذا تحدثت معه بطريقة مماثلة.قد يكون الأسلوب الطبيعي لديك في الحديث أن تتحدث بسرعة وبصوت عال، ولكن ذلك يحسن من قدرتك ومهارات التواصل والألفية لديك.

ثمة عامل آخر من العوامل، التي تلقي عليها البرمجة اللغوية العصبية الضوء، وهي أننا جميعا لدينا تفضيل أو إيثار شعوري عندما نتعامل مع الآخرين. وهناك أناس يتسمون بالتواصل البصري؛ أي إنهم يكونون أكثر تأثرًا بما يرونه، بينما هناك آخرون يتسمون بالتواصل السمعي؛ أي إنهم يتأثرون أكثر بما يمر عبر أذانهم من مفردات.. وهناك كذلك الأشخاص الذين يتسمون بالتواصل الجمالي والشعوري، وهم الذين يبدون اهتمامًا أكثر من غيرهم ؛ الكيفية التي تشعر بها الأشياء.. وختامًا، فهناك الأشخاص الذين يتواصلون أكثر عبر حاسة الشم، وهم الذين يتأثرون- أساسًا - بالرائحة التي تصل إليهم، وكذلك الأشخاص الذين يتواصلون أكثر عبر حاسة التذوق، وهم يتأثرون بطعوم الأشياء.. وعلى أية حال، فإن هذه الأنماط الأخيرة (الحركي/ الشمي/ الذوقي) ليست أنماطًا شائعة بين البشر.

إن معظمنا – كأفراد – يتواصل بالحواس البصرية والسمعية أو الشعورية (الجمالية)؛ إذ يقول الأشخاص أصحاب التواصل البصري:" أفهم ما تقصده" أو "أرى هذا الأمر طيبًا (مقبولاً) بالنسبة لي"، بينما يقول الأشخاص ذوو التواصل السمعي "يبدو هذا الأمر طيبًا بالنسبة لي". ويقول أصحاب التواصل الجمالي: "لقد غمرني شعور طيب بخصوص ذلك " أو" أشعر بأن ذلك أمر طيب بالنسبة لي".

لكي تبني ألفة أو وئامًا مع شخص آخر، فمن الحصانة أن تستخدم أنواع التواصل الحسي المفضلة لديه؛ فبالنسبة لشخص يتواصل بصريًّا، فقد تقول: "وضح لي ماذا تقصد"، إذا لاحظت أن ذلك الشخص الذي تتواصل معه، كان من ذوي التواصل السمعي، وسيكون من المفضل أن تقول: "أخبرني بم تقصده". وإذا كنت على إدراك بأنك تتواصل مع شخص من ذوي التواصل الجمالي/ الشعوري، فيمكنك أن تقول: "هل يمكنك أن توضح ما تعنيه بذلك؟".

إذا أردت أن تكون أفضل في تحديد التفضيلات المختلفة، عليك أن تفكر في نفسك، وأولئك المقربين إليك. وعلى سبيل المثال، فأنا أعتمد على ذكائي البصري الحاد والحركي الشديد. وقد عرفت ذلك، لأنني لست مهتمًّا – بصورة خاصة – بالموسيقى.. فكل ما لديَّ ستة سديهات (CD) من الموسيقى، كما لم أقم طوال حياتي بحضور حفلين موسيقيين (يقصد المؤلف أنه لم يحضر طوال حياته إلا حفلًا واحدًا – (المترجم)، كما أنني بالكاد شاهدت فيلمًا على الأكثر أو نوعًا من الإنتاج الفني المسرحي. أنا لا أهتم بالفن إلا إذا رغب الفن – بالفعل؛ فالجميع يعرفون أن أنسب الأوقات التي تطلب فيها مني أن أشرح لك شيئًا ما، هي تلك الأوقات التي أرسم شيئًا ما أو أقوم بتدوين أو كتابة شيءٍ ما ... أما الجانب الحركي، فيمكنني أن أظهره لك، إذا سمحت لي بأن أضع يديَ على شيءٍ ويمكن قيادته. إن الأشخاص الذين لا يحظون – مع أنفسهم – بحالة مرتفعة من الرضا عن النفس، هم على وجه الخصوص ليسوا قارئين جيدين للكتب، وهذا لأننا عندما نقرأ، فإننا نميل إلى التحدث إلى أنفسنا، داخل عقولنا؛ ولذا فإن القراءة هي عملية تميل إلى كونها إحساسًا سمعيًّا أكثر من كونها عملية بصرية.

أثناء قيامي بعقد ورش تدريبية، كنت عادة ما أطلب من المشاركين أن يقرأوا نصًّا ما، ويتناقشوا فيما قرأوه مع بعضهم البعض، وهذا يلقى قبولًا لدى المتلقين سمعيًّا (أي الذين يجيدون التلقي سمعيًّا – المترجم)، ثم أقوم بعرض ڤيديو أو شرائح لمن يجيدون التلقي بصريًا، وأبدأ بعدها في تنظيم مجموعة تدريبات أولئك الذين يجيدون التلقي حركيًّا، حيث يمكنهم أن يشعروا بأنهم تعلموا شيئًا ما.

كل ما أود قوله، في كلمات بسيطة، هو أن يتبقى لي بعد ذلك من يحبون أن يتلقوا تدريبهم شفهيًّا بطريقة شمية. ويمكنك أن تصادف أمثال هؤلاء في سوبر ماركت، عندما يقومون ببيع المنتجات، مثل: سائل التنظيف أو سائل الغسيل؛ إذ غالبًا ما يقومون بنزع غطاء المسحوق وشم رائحة المنتج ... هناك آخرون قد يضعون في اعتبارهم أن ذلك أمر غير عادى أو طبيعي؛ لأنهم أكثر تركيزًا على أداء المسحوق وقدرته على التنظيف، أكثر بكثير من كيف تبدو رائحته.

ولكي تشيد تواصلًا جيدًا مع الناس، عليك أن تكتشف تفضيلاتهم الحسية، وأن تتواصل معهم على هذا المستوى من التفضيلات.

احرص على أن يكون الأمر شيقًا.

الناجحون متميزون في بناء التواصل مع الآخرين. لقد قابلت عديدًا منهم في رحلة أيامي، وكنت أتأثر دائمًا بالاهتمامات التي يثيرونها بداخلي. لاحظ كل الناس الذين تقابلهم بصفة يومية، وحاول أن تمارس معهم - كنوع من التدريب - عملية بناء التواصل ومهاراتها، وتحدث مع كل من تقابله مصادفة. غالبًا ما أشعر بخيبة أمل جراء الأسلوب الذي يتواصل به الناس مع موظفي مراجعة المشتريات في السوبر ماركت المحلى، الذي أتعامل معه؛ إذ عادة ما يقول الموظف: "أهلًا" أو "صباح الخير"، وغالبًا ما يتلقى إيماءة باهتة أو إشارة لا مبالية على تحيته. وعندما يقوم الموظف بإخبار العميل بالقيمة الإجمالية لفاتورة مشترياته، فإنني أرى العميل–غالبًا ما يقدم له بطاقته الائتمانية؛ ليسحب منها القيمة المطلوبة، ويغادر العميل المكان دون أن ينطق بكلمة. إنني دائمًا ما أسجل هذه الملاحظة طوال الوقت، وإنه لمن الممتع للغاية أن تكون هناك استجابة جيدة من العميل

قبل الموظف المختص بمراجعة المشتريات.. وكل هذا يعد تمرينًا طيبًا بالنسبة لك، عندما تصادف موظفًا كهذا، أو عندما يتحتم عليك التعامل مع شخص عنيد.

5- الشجاعة:

ويختص هذا الجزء بالشجاعة (القدرة) على اتخاذ القرار، فإذا كنت بصدد الرغبة في أن تكون أفضل في قيادة الشخصيات العنيدة؛ فأنت تحتاج إلى شجاعة في التحكم في تفكيرك وتغيير برنامج سلوكك. والأمر يحدث دون حاجة للقول بأنك في حاجة إلى الشجاعة لمواجهة الشخصيات العنيدة وقيادتها، كما أنك تخشى أيضًا من ألا تؤدي تلك المواجهة إلى إحداث الفارق. إن هذا الكتاب سوف يمنحك أشياء عملية لتقولها، وسيمنحك ثقة أكبر لأن يكون لك مدخل جيد مع شخص عنيد، ولكنك تحتاج في ذلك إلى الاستعانة بأحاديثك الذاتية مع نفسك بصورة دائمة وبأسلوب إيجابي.

"الشجاعة هي الخاصية الإنسانية التي تتصدر بقية الخصائص؛ لأنها الخاصية التي تضمن وجود الخصائص الأخرى"

ونستون تشرشل (1965م – 1874م) (رجل دولة بريطاني، ورئيس وزراء)

هناك مديرون كثيرون يتجاهلون السلوكيات التافهة (غير المقبولة) التي تصدر من موظفيهم، ويعتقدون أن ذلك قد يؤدي إلى صدام معهم أو تثبيط لهم. والذي يحدث آنذاك هو أن يواصل الموظف تلك السلوكيات، متجاوزًا إياها إلى درجة أسوأ؛ مما يصيب بقية زملائهم بالإحباط (نتيجة عدم إحساسهم بأن هناك من يعاقب المخطئ على أخطائه – المترجم)، كما تبدأ معاناة العملاء ورجال الأعمال ذوي الصلة بالعمل في الظهور. إن المديرين بحاجة إلى الشجاعة للتعامل مع هؤلاء الموظفين المتسمين بالعناد، وبحاجة إلى أن يفعلوا ذلك بأسرع ما يمكن؛ إذ إن ذلك سيجعل حياتهم أيسر قدر الإمكان، ويقلل مستويات الضغط والإجهاد لديهم. وعندما تلاقي شخصًا عنيدًا، استمع إلى أحاديثك الذاتية، واطرح على نفسك السؤال التالي:

" هل القرار الذي أنا بصدد اتخاذه، سيكون الأفضل بالنسبة لي؟ "

وعليك أن تتذكر قصة كوني خجولًا – التي وردت سابقًا في الكتاب – عن أن أطلب موعدًا للخروج، لقد كنت سعيدًا أنني فعلت ذلك.

عليك أن تشعر بالخوف (دون أن تخاف بالفعل).

إذا وجدت نفسك تفتقر إلى الشجاعة في أن تفعل أو تتعامل مع شخص عنيد، أو تواجه موقفًا صعبًا، عليك أن تطرح على نفسك السؤال التالي: "ما النتيجة التي سأصل إليها عندما لا أفعل ذلك؟"، وسوف تصل إلى إجابة من بين هذه الإجابات:

- سوف تبقى المشكلة كما هي.
- سيعتقد الآخرون بأنني شخص غير كفءٍ أو حازم.
- سوف ينتقص ذلك الأمر من مزاياي.
- سوف أظل خائفًا.
- سأشعر شعورًا غير طيب تجاه نفسي.
- سأندم على ذلك فيما بعد.

وعندئذ، اطرح على نفسك السؤال التالي:

"ما النتيجة التي سأصل إليها عندما أفعل شيئًا ما بخصوص ذلك الأمر؟"

ستصل إلى إجابة من بين هذه الإجابات :

- سأشعر بأنني أفضل.
- سيتم حل المشكلة.
- وإذا لم يتم حل المشكلة؛ سأكون سعيدًا بأنني حاولت ذلك.
- لن ينتقص ذلك الأمر من مزاياي.

أتمنى أن أكون عصبيًا لو لم أكن عصبيًا

إن التعامل مع شخص عنيد قد يجعلك عصبيًّا. وأعرف دائمًا أن لدى فراشات (يقصد المؤلف قرون استشعار – المترجم) في معدتي، تخبرني بأنني على وشك مواجهة شخص أو موظف عنيد ... دعني أقدم لك بعض الأفكار المتعلقة بالعصبية.

عندما كنت أدير لقاءً عن مهارات العرض، كان الحاضرون – بالتأكيد – سيتحدثون عن العصبية وعن الشجاعة في أن تقف أمام جمهور ما وتتحدث، كما أنني واثق من أنك سمعت أناسًا يقولون:

لا أستطيع أبدًا النهوض والتحدث أمام مجموعة من الناس"..

إن الأحاديث أو الخطب العامة، هي – بشكل واضح – واحدة من أكبر مخاوفنا، ويكمن أغلب هذه المخاوف في أن تجعل من نفسك شخصًا أحمق أو أضحوكة أو موضع سخرية لدى الآخرين.

في ذلك اللقاء، واصلت شرح كيفية أن تكون عصبيًّا يمكن أن يصبح الأمر طيبًا بالنسبة لك. إن الأعصاب والخوف، تجعل كل المواد الكيميائية المتعلقة بالضغط تتتابع داخل جهازك العصبي لتتعامل تجاه الاعتداء الحادث عليك (التصرفات غير المقبولة من الطرف الآخر – المترجم)، و سوف تجعل هذه المواد الكيميائية مخك أكثر حدة واتقادًا؛ مما يمنحك طاقة أكبر، ويجعلك أفضل عتادًا (أكثر تركيزًا – المترجم) لتقدم عرضًا متميزًا. عندما تكون عصبيًّا عند التعامل مع شخص عنيد، فإن هذه المواد الكيميائية ستعيد تزويدك بالعتاد اللازم لمواجهة الموقف. إن الخوف أمر طبي، طالما أنك تستشعره فقط، وأنك على علم به (ولست أسيرًا له– المترجم) وأنه تحت سيطرتك – وهذا ما تعنيه كلمة "الشجاعة" في حقيقة الأمر. لقد قال ونستون تشرشل إن الشجاعة تأتي في طليعة الخصائص البشرية، ومن أنا لأجادله في ذلك!

وليس هناك شك في أن رجال الأعمال الناجحين لابد أن تكون لديهم الشجاعة لأن يتحدوا في برمجتهم الذاتية (أحاديثهم الذاتية مع أنفسهم– المترجم) ويتعاملوا مع المواقف الصعبة والعميل العنيد. إنهم (رجال الأعمال) يحتاجون الشجاعة للقيام بالأشياء بأسلوب صعب وصارم وبتحدٍ للحكمة المطروقة أو المواقف المألوفة.. كما أنهم أيضًا بحاجة للشجاعة لتجاوز هذه المواقف المألوفة، وألا يسمحوا للآخرين بأن يملوا عليهم طريقة تفكيرهم.

هناك رجلان اعتادا أن يغادرا مكتبيهما كل ليلة ويسيرا معًا إلى محطة الأتوبيس. وذات مرة، أثناء سيرهما إلى الموقف، توقف أحدهما واشترى جريدة من كشك الجرائد، الذي

يطبع جانب الطريق.. كان الرجل صاحب الكشك سيء السلوك، ولكن على أي حال كان الرجل الذي اشترى الجريدة مؤدبًا وحريصًا على تجنب الرجل صاحب الكشك.. وذات مساء قال صديق الرجل (الذي كان يشتري الجريدة):

> "إنني لا أفهم لماذا تتعامل بهذه الدرجة من الأدب والرقة مع ذلك الشخص، لقد اعتاد دائمًا أن يكون وقحًا للغاية! "

فأجابه صديقه قائلًا:

> " لن أسمح مطلقًا لسلوك هذا الرجل بأن يقرر لي السلوك الذي أتعامل به معه.. سوف أقرر - وحدي- السلوك الذي أتعامل به معه، وسوف أعامله بكل ذوق واحترام.. أما عن سلوكه، فهذا أمر يخصه وحده!"

إن رجال الأعمال الناجحين يتعين عليهم أن تكون لديهم الشجاعة لأن يتحدوا أنفسهم، وأن يتقبلوا القيام بما يعتقدون بأنه من غير الصواب في المواقف الصعبة.. إنهم بحاجة إلى أن يستمعوا للآخرين، وأن يبحثوا عن أساليب جديدة للقيام بأشياء، وأن يدرسوها بإمعان!

وهناك كتاب للمؤلفة سوزان جيفيرز، بعنوان "الشعور والخوف، وأفعالهما على أي حال "وهذا من الكتب التي أنصحكم بقراءتها.

الفصل الرابع

الوقاية خير من العلاج

"لا شيء يضاهي الطقس السيئ في سوئه مثلما ارتداء الملابس غير المناسبة للزمان والمكان"

بيلي كونولي (1942، – مؤلف موسيقي وممثل كوميدي)

من المسلم به أنك تكون مسئولاً يومًا في حياتك – عن قيادة شخص عنيد، وكما قلت من قبل، إذا كنت تمارس عملاً له صلة بخدمة العملاء، ويتواصل مع الجمهور بشكل يومي، فإن فرصك عندئذ ذات احتمالية كبيرة، مقارنة بمزارع يسوق قطيع الماشية لديه. ومثل أشياء عديدة في هذه الحياة، فإن المبادرة بالإجراء الوقائي أفضل بكثير من معاناة العواقب الناجحة عن الإهمال أو عدم المبادرة بهذا الإجراء. هل تواظب بصفة منتظمة على الذهاب إلى عيادة طبيب الأسنان؟ إنك تفعل ذلك لحرصك على أن تظل ابتسامتك الرائعة، كما أنك لا ترغب كذلك في المعاناة من ألم الأسنان أو فقد أسنانك، والحال نفسه عندما تتعامل مع الآخرين. إذا استطعنا تحسين مهارات تواصلنا، فمن الممكن أن تكون حياتنا أكثر يسرًا وسلامة.

هل تتذكر القصة التي أخبرتك بها من قبل عن القائم بالفحص والمراجعة في شركة الطيران ؟ إن افتقاد تلك الموظفة لمهارات التواصل الجيد يضمن لها أنها ستقابل دائمًا كثيرًا من الأشخاص الذين يتسمون بالعناد. والآن، فإنني لا أقترح أنك ستكون مكان تلك الموظفة، كما أنك – من جهة أخرى – تؤمن غالبًا بأنك تتواصل – بالفعل– بصورة طيبة مع الآخرين. وبغض النظر عن ذلك، فمن المحتمل ألا تكون – بطبيعتك – راغبًا في قول أو عمل أشياء قد تتصاعد بموقف ما، وتزيد من احتمالات مجابهتك أو اضطرارك للتعامل مع أشخاص عنيدة.

دعنا الآن نلق نظرة على العوامل نفسها التي تقلل – إلى أدنى حد ممكن – من احتمالات مجابهتك لأشخاص عنيدة، وكيف يمكنك – أيضًا – من خلالها قيادة أولئك الأشخاص.

تواصل مع الآخرين على مستوى بشري/ عملي :

إن التواصل مع شخص آخر يمكن أن يحدث على مستويين: على المستوى البشري، وثانيهما على المستوى العملي. إن أي مستوى للتعامل سيحدث بالتأكيد على المستوى العملي؛ فشراء قطعة من الشيكولاته يتطلب التعامل على المستوى العملي" أود شراء قطعة من الشيكولاتة المخلوطة بالمكسرات والفراولة من فضلك". بينما يكون تعاملك في المكتب :" ماي، هل لي من فضلك أن تطبعي هذا التقرير وتعيديه إليَّ بعد الظهر." إن هذه التفاعلات المختلفة من التواصل على المستوى البشري سوف تكون أفضل كثيرًا إذا أضفت إليها تلك اللمسة الإنسانية.

أود منك أن تفكر للحظة في ذلك الوقت، الذي تكون مضطرًّا فيه للتعامل مع خدمة عميل استثنائي. من المحتمل أن تكون قد مررت بخبرة هذا الموقف، عندما تقوم بحجز إجازة، تنوي القيام بها، فمن الممكن أن تفكر لبعض الوقت في اختيار أفضل عرض ممكن، مثلما تقوم تمامًا بشراء شيء، يجعل تلك الخدمة المقدمة لك خدمة مميزة إلى أكبر حد ممكن، عندما أقوم بممارسة هذا التمرين مع مجموعة ما من البشر، فإنهم يستطيعون دائمًا أن يخبروني بكل القصص السيئة، ولكنهم أيضًا – غالبًا – ما يجدون صعوبات في التفكير

بخصوص قصة إيجابية واحدة لخدمة العملاء. وبصورة واضحة، فإن البشر يميلون إلى أمثلة جيدة، يتنبؤنها عن خدمة عملاء مرضية، قائلين جملاً مماثلة لتلك:

- "لقد كان الشخص الذي يتعامل معي، شخصًا رقيقًا بالفعل".
- "إنهم يهتمون بنا".
- "إنهم يجعلونني اشعر بأهميتي".
- "إنهم يغيرون مسارهم".
- "لقد كانوا ودودين للغاية".
- "لقد استخدموا اسمي".

وبالمصادفة البحتة، سيقول بعض الناس:

- "لقد كان أداء الخدمة سريعًا".
- "لقد تسلمت الخدمة مع موعدها المضبوط".
- "لقد نلت الخدمة / المنتج مثلما طلبت بالضبط".

إن المجموعة الأولى من العبارات المستشهد بها، كانت دائمًا أكثر شيوعًا واستخداما عن إجابات / أقوال المجموعة الثانية، إذ أتخذ الأفراد قراراتهم المتعلقة بمستوى خدمة العميل حسب التواصل أو التعاملات التي يمكن أن تؤدي على المستوى العلمي، رغم كونها استجابات لتواصلات أو تعاملات على المستوى البشري، بينما كانت تفاعلات المجموعة الثانية على المستوى العملي المحض. إننا نتوقع الأفضل من المنتجات أو الخدمات، حسب دقة استلامها في موعدها وبحالة ممتازة، وحسب المواصفات التي يتمناها العميل.

وفي موقف مماثل، فإنه إذا طلبت من أحد المشاركين في سيمنار أن يصف عملاً ما يستمتع بأدائه، وما الذي يجعله يشعر بأنه يعمل في مكان مميز، فإنه نادرًا ما يقول شيئًا مماثلاً لتلك العبارات :

- "إنني أتلقى أجراً طيباً".

- "ظروف العمل ممتازة بالنسبة لي".
- "لدينا مطعم درجة أولى مخصصة للموظفين".
- "أحضر برامج تدريب رائعة ومتميزة".
- "أشعر بأمان كبير في أدائي لهذا العمل".

والأكثر احتمالاً كذلك أن تسمع تلك العبارات :

- "رئيسي في العمل يحسن دائمًا الاستماع إلىّ".
- "رئيسي يجعلنى أشعر بالتزامي بما يريده من ملاحظات".
- "رئيسي حازم للغاية، ولكنه عادل".
- "مديري يمتدح أدائي، عندما أقوم بعمل طيب".
- "رئيسي يقدم لي يد العون، عندما لا أقوم بعملي على الوجه الأمثل".
- "لديّ زملاء رائعون، ونعمل بروح فريق عالية للغاية".

وكل هذه الملاحظات الواردة في المجموعة الثانية هي استجابات لتواصلات على المستوى البشري. عند التعامل مع الآخرين، فإن هذه الاستجابات مسألة حيوية ومهمة للغاية. وليس من المهم – إطلاقًا – ما إذا كانت تعاملات وجهًا لوجه أو عبر التليفون أو عبر البريد الإلكتروني؛ إذ إننا بحاجة إلى أن نختلط ببعضنا البعض - كبشر - خلال العملية.. وغالبًا ما يقول الناس في مثل هذه النوعية من التواصلات:

> "ليس لدي الوقت لاستيفاء طلبات ذلك العميل ! وكل ما يهمني أن أنجز أكبر قدر من العمل المطلوب ".

وستكون إجابتي – ردًّا – على العبارة السابقة:

> "إذا استطعت تقديم استجابات لنواصلك مع الآخرين على مستوى إنساني مع الأفراد الذين تتعامل معهم، فإنهم بالتأكيد سيقومون برد فعل مماثل تجاهك –

سواء كانوا عملاء أو موظفين - ومن ثم يمكن أن تنجز الأعمال المطلوبة منك بصورة أفضل وأسرع، وبقدر أقل من الأخطاء".

ويتعلق هذا الأمر بالإيفاء بالاحتياجات البشرية لكل شخص، تتواصل أو تتفاعل معه. إن تلك الاحتياجات البشرية - على وجه العموم - تتحكم فيها مشاعرنا.

ومن ثم، فماذا يعني ذلك حسب الاصطلاحات العملية؟ عند التعامل مع شخص آخر، فإنك تتعامل مع ملاحظات إنسانية ذات طبيعة عملية، تمتزج بها.. ودعني أضرب لك المثال الثاني :

منذ عدة سنوات مضت، كنت أبحث أنا وزوجتي عن بيت نشتريه في "يوركشير" بإنجلترا. وذات يوم، بعد رحلة صيد دخلنا إلى مشرب قروي على الطريق...قام صاحب المشرب بتحيتنا حال دخولنا قائلاً :

"مساء الخير يا سيدي، مساء الخير سيدتي.. ما الذي ترغبان في شربه اليوم؟".

"نحن نرغب في بعض الغداء أولاً، ثم نحدد ماذا نشرب فيما بعد.."

"كل ما ترغبان فيه بالتأكيد يا سيدي. سأحضر لك قائمة الأطعمة والمشروبات، وفي تلك الأثناء، يمكنني أن أعد لكما شيئًا تشربانه"

"أنا أحب أن أشرب بيرة، وزوجتي تفضل عصير برتقال،من فضلك".

ثم أسرع ليعد المشروبات، ويزين ما يقوم بعمله قائلاً جملة أخيرة:

"هل جئتما من مسافة بعيدة اليوم ؟ هل أنتما في أجازة؟".

فأوضحت له الأمر بأننا كنا نبحث عن منزل لنشتريه في هذه المنطقة.. أثناء صب المشروبات وإعداد الطلبات التي حددناها - الغداء - من القائمة، أخبرنا عن الأماكن التي ينبغي علينا زيارتها، وأعطانا بعض الخطوات اللازمة القيام بها عند شراء منزل في المنطقة..لقد كان - بالفعل- رجلاً لطيفًا، كما أننا استمتعنا بحميمية تواجدنا داخل ذلك المشرب، وحميمية البحث في تلك المنطقة.

دعنا نتخيل أننا (أنا وزوجتي) قد وجدنا مشكلة ما في الطعام، الذي تم إعداده لنا في هذا المشرب، أو في الوقت الذي تم فيه إعداد الغداء لنا (أي استغرق إعداد الغداء وقتًا أطول من اللازم). بالتأكيد، سيكون صعبًا للغاية أن تكون غاضبًا مع صاحب المشرب.. وسيكون من الممكن - غالبًا - أن أتعامل معه طبقًا لبرنامج "المفكر" في سلوكياتي نحوه. وعلى الجانب الآخر، إذا لم يكن هذا الرجل قادرًا على التواصل وصارمًا، فمن الممكن عندئذ أن أتعامل معه حسب برنامج "المتحكم" في سلوكياتي أو برنامج "المتحدي"، وكان الرجل، صاحب الأرض سيجد نفسه - في نهاية الأمر - يتعامل مع عميل عنيد.

هناك هذا القول المأثور:

"إننا نحصل على العملاء الذين نستحقهم"

عندما نتعامل مع الآخرين، سواء كانوا متسمين بالعناد أو لم يكونوا كذلك، فإنه من المهم أن يبدأ الحوار معهم على مستوى إنساني بحت، لا على مستوى عملي..

إن أحسن المديرين الذين عملت معهم، هم أولئك الذين يظهرون اهتمامًا بي كشخص.إنني أستطيع أن أتذكر - على وجه الخصوص - ذلك المدير الذي كان يفتتح كل مكالمة تليفونية يجريها معي بالسؤال عن زوجتي، أو عن الكيفية التي أمضينا بها أجازتنا أو عن أي موقف آخر يخصني. دعني أؤكد لك أن هذا المدير لم يكن سلس التعامل - ولكنه في الوقت نفسه كان يدرك جيدًا ما الذي يريده. وكان يتأكد من أنني - أيضًا - أعرف ذلك. لقد أراد مني أن أشتري مبيعات أكثر، وكنت دائما أؤكد له ذلك؛ إذ كنت أعلم مقدمًا أنه يتعامل معي بكل حيدة وإنسانية.

إن التواصل على مستوى إنساني يزيد من مستوى قابليتك، ويحسن فرص نجاحك في أن تقود أشخاصًا عنيدة. كما أن هناك طرقًا أخرى لأن تزيد فرص وعوامل قبولك. وفي السطور التالية دعنا نناقش بعضًا منها:

بناء عامل القبول الخاص بك:

لماذا من وجهة نظرك، تعتقد أن باراك أوباما تمكن من الفوز باكتساح في الانتخابات الرئاسية ؟ ربما كان ذلك بسبب سياسته الهادفة إلى التغير أو بسبب كمية النقود التي استثمرت في حملته، أو بسبب قدرته على التعبير باقتدار ورشاقة عن الأحلام والآمال وإجابات الأسئلة والآراء السديدة لرفاهية الشعب الأمريكي.. بل إن بعض الناس يقولون إن أوباما كان المتسابق الأفضل مقارنة بمنافسه چون ماكين. وأنا أعتقد - غالبًا - أنه مزيج من كل هذه الأسباب مجتمعة وأشياء أخرى قليلة، ولكن الأمر الأهم من أي شيء آخر: أنني أعتقد أن لديه درجة قبول عالية.

إذا فما الذي يؤديه القبول بالنسبة لأي شيء آخر؟ بالتأكيد، في عملية الاقتراع في الانتخابات الرئاسية، نحن نقترع على السياسات والنظم لا الأشخاص!! وبطريقه ما أو بأخرى، فأنا لا أعتقد ذلك!! ما الذي يميل أغلب السياسيين إلى نسيانه هو أن الناخبين بشر، وأن الشيء المتعلق دائمًا بكونهم بشرًا، هو أن عواطفهم وذكرياتهم تقودهم، وليس المنطق؛ إذ إأننا نسمح لأنفسنا بالاحتكام إلى قاعدة القلب، التي تحكم عقولنا طوال الوقت. إذا قررنا أن شخصًا ما لا يروق لنا أولا يحظى بإعجابنا، فإننا عندئذ نبدأ في تصيد أخطائه في العمل أو أقواله.. والحال ينطبق على السياسيين، بمثل هذا الوضع؛ إذ يظل عامل القبول لديهم، هو السبب الرئيسي في جعلنا نؤمن أو نعتقد بما يقولون، أو نعتقد بغير ذلك.

كتب روجر إيلايز (1940-)، المستشار الإعلامي للرؤساء: ريتشارد نيكسون، ورونالد ريجان وچورج بوش الأب :

> إن الرصاصة الفضية في الأعمال والسياسة(*) هي مثلها مثل العامل المشترك؛ إذ تبدو كل الأمور أو الاختيارات متساوية، إلا أننا نستقر على الاختيارات التي نضيفها أكتر من غيرها،في نهاية الأمر".

(*) يقصد الإجراء أو اللحظة الحاسمة - المترجم.

وعلى أي حال، فإنه يبدو أن أغلب السياسيين – على وجه الإجمال – غير مشغولين بتلك الفكرة. دعنا نتأمل بعض الشخصيات العامة الأخرى، التي تأثرت مسيرة حياتها بعامل القبول..فمثلاً، جاء بيل كلينتون عبر مواقف صعبة وطرق غير ممهدة نسبيًّا، وكانت تلك العوامل هي السبب في قبول الشعب الأمريكي ومحبتهم له.. مارجريت تاتشر عانت كثيرًا فوق ما تحتمل، لأنها لم ترق لعديد من البريطانيين.. الأميرة الراحلة ديانا، أعطت جنازتها دليلاً دامغًا على العدد الهائل من البشر، الذين يحبونها؛ إذ إنني لا أعتقد أنك سنشاهد مثل ذلك الحزن الجارف، الذي صاحب نهايتها المأساوية في ذلك الحادث، لأي فرد آخر من أفراد العائلة المالكة في بريطانيا.

إن عامل القبول يؤثر أيضًا على المنتجات كذلك والمنظمات أو الهيئات، التي تقوم بالإمداد بهذه المنتجات. وكما هو الحال مع البشر، فإن الأمر لا يتعلق كثيرًا بالمنتج في حد ذاته، وإنما قد يتعلق بالماركة التي يماثلها هذا المنتج، والتي نحبها في الوقت نفسه! منذ عدة سنوات مضت، أصدرت شركة بروكتور وجامبل مسحوق الغسيل "إريال" لينافس مسحوق "برسيل".. وقد أثبتت كل التجارب والاختبارات الأولية أن "إريال" يعطي بياضًا أكثر، ورغم ذلك، احتفظ مسحوق "برسيل" بقمة مساحيق الغسيل.. تساقطت شعور رؤوس مديري بركتور وجامبل بحثًا عن تفسير مقنع لذلك، إلى أن جاء ذلك اليوم، الذي أخبرهم أحدهم بالسبب مباشرة قائلاً: "أن السبب ليس في الجودة، ولكن عليكم أن تعرفوا لماذا يحب الناس برسيل ؟"

إذا كان لديك عامل قبول مرتفع أو ذو درجة عالية، فإن هذا يعني زيادة :ناخبيك، ومبيعاتك، وقدرتك، وشخصيتك، ويعني يذلك أنك ستصادف أوقاتًا صعبة أقل، وستتعامل مع عدد أقل من الأشخاص العنيدة.

ولكن ماذا عن الآخرين في حياتك: هل يتسمون بالقبول؟ ماذا عن رئيسك في العمل، أو طبيب الأسنان الذي تتردد على عيادته أو المحاسب الخاص بك؟ لقد مررت بمواقف مضحكة، عندما كنت أخبر الناس بأنه ليست لدي فكرة عما إذا كان أداء المحاسب الخاص بي طيبًا أم لا.. وكيف يتسنى لي أن أعرف كيف أحكم على أدائه؟ فأنا بطبيعتي

لست مؤهلاً لإصدار الأحكام.. فكل ما أعرفه وأدركه جيدًا أنني أثق فيه وأعجب به وهذا – بالنسبة لي – يعني أنه سيظل محاسبًا خاصًّا لي، يقوم لي بالأعمال التي أحتاجها منه.

وارن بيوفيت (1930–)، رئيس مجلس إدارة بيركشاير، هاثاواي، وغالبًا ما يصنف أحيانًا كواحد من أعظم المستثمرين في العالم، كتب، ذات مرة:

> "لقد تجنبت القيام ببعض أعظم الصفقات في حياتي، لأنني لم أجد الأشخاص الذين كنت سأبرم معهم هذه الصفقات".

هاري ريديناب، تولى المسؤلية عن فريق السوكر(*) المتعثر في توتنهام.. قام هاري بتعديلات جوهرية، مخطط لها جيدًا، وأحدثت نتائج جيدة في سياق زمني محدود للغاية. لذا، فإنني أعتقد أن جزءًا كبيرًا من نجاحه، يعود إلى درجة القبول العالية، التي يتمتع بها، والتي يعلق عليها فيل نيڤيل، لاعب الكرة السابق في أندية إيفرتون ومانشيستر يونايتد مؤخرًا بقوله :

> "إذا كان اللاعبون مثلك – بتلك الدرجة من القبول، فهذا يشكل 95٪ من انجازك معهم، كمدير للفريق"

ومن ثم، كيف يمكن لنا أن نحصل على ذلك القبول، إذا لم نكن قد حصلنا عليه بعد؟ أو كيف نحسنه إذا كان لدينا بالفعل؟ وكيف تكون ماهيته على أي حال؟ حسنا، فإنه كلما اهتمت شركاتنا ومؤسساتنا بتلك المسألة (القبول)، زاد معدل ثقتنا بهم وإحساسنا بأنهم كذلك يحفلون بأمرنا، عندما نتواصل معهم. هل لديهم بالفعل تلك اللمسة الإنسانية؟ إن وكالات الإعلان تدرك جيدًا مدى أهمية عامل القبول واللمسة الإنسانية؛ ومن ثم يعمدون إلى جعلنا نضحك؛ يستخدمون أطفالاً في غاية الرقة والجمال؛ ويستخدمون حيوانات أليفة ويجسدون روح الاحتفال والصخب التي نحبها، مثلما في إعلانات التلفزيون عن منتج "إيندريكس"؛ والذي بالتأكيد لا يتعلق بمجرد توضيح ما

(*) لعبة من الألعاب التي تشبه كرة القدم إلى حد بعيد، وهي مشهورة في إنجلترا – المترجم

الذي يمكننا أن نفعله بورق التواليت، بل إنها تتجاوز ذلك؛ لتخلق علاقة مع العرائس المتحركة والأطفال.

لازالت بعض الشركات والمؤسسات التجارية غير قادرة على التوصل إلى فهم دقيق لتلك الحقيقة (القبول واللمسة الإنسانية).. إن البنوك الواقعة في شارع هاي ستريت.. بإنجلترا - كانت موقع انتقاد، في أحد التقارير، من أن ثمة عملاء عديدين، لا يحبون البنوك التي يتعاملون معها.. وقد أجاب احد كبار المديرين عن تلك النقطة، في الصحافة، قائلاً: "إن نواصل تنمية أعمالنا ومشروعاتنا واستمراريتها؛ يرجع إلى أن منتجاتنا وخدماتنا تفي باحتياجات العميل وتوقعاته "لقد فشل هذا المدير في إدراك أن الأمر لايتعلق بالمنتج في حد ذاته أو بالخدمة في حد ذاتها - بل الأمر يتعلق بالأشياء الإنسانية، مثل: انغماسك (كعميل) في الفرع المحلي الخاص بك، والتحدث مع المدير.. إن الأمر أكثر صعوبة في أن يؤدى في تلك الأيام التي نعاصرها، مما يمكن لنا أن نعتبره أحد الأسباب الرئيسية بالنسبة للتقارير المحدودة (المتواضعة) في الدراسات المسحية المتعلقة برضا العميل.

إن القبول مسالة تتعلق بالكيان البشري في حد ذاته، إنه يتعرض كذلك بإظهار الدفء والحميمية.. كان بيل كلينتون يجيد عرض ذلك: الدفء والحميمية؛ بينما كانت هيلاري كلينتون أقل منه بكثير في ذلك الصدد...وكونك شخصية معروفة مثل "أمير الظلام"، مسألة لا تشجع على طرح مزيد من الدفء والحميمية مثلما لدى السياسي البريطاني بيتر ماندلسون... بينما كان هذا الدفء لدى ريتشارد برانسون، وكذلك الأميرة الراحلة ديانا، ونيلسون مانديلا.. بينما لم تستعرض مارجريت تاتشر ذلك الدفء في حين توليها رئاسة وزراء بريطانيا.

إن القبول لدى البشر يمكن قياسه بقدرتهم على الاستماع الحقيقي للآخرين والاهتمام الحقيقي بهم.. إن الأفراد الذين يتسمون بالقبول يستخدمون أسماءهم ونظراتهم في التدليل على اهتمامهم بالآخرين، ونحن نحب الأفراد، الذين لديهم شيء إيجابي يقولونه، ولا يتذمرون.. أناس يتعاطفون مع مشكلاتنا ويتقبلون فكرة أن لدينا رؤية مختلفة للعالم عن الرؤية التي لديهم.. إن القبول يبدو من خلال ابتسامة حقيقية، وتواصل

بصري جيد، وروح دعابة حقيقية، ولغة جسد منسجمة ومستريحة وهادئة وعميقة.. وسواء في حياتنا الشخصية أو العملية، فإن الناس يحكمون علينا من خلال ما نقول وما نفعل. وعلى أي حال، فإنه كلما زادت الأهمية، أصبحت آراء الناس أكثر فاعلية وتأثيرًا حسب الكيفية، التي تكون عليها درجة القبول نحونا لدى الآخرين. إن محاولة التواصل مع شخص عنيد، لأن يكون لديه قبول، ولكي تجعله متقبلاً لوجهة نظرك، يمكن أن تكون جديًّا حقيقيًّا. إن قدرتك على تسويق نفسك سوف تجعل تلك العملية أسهل بكثير.

"إذا أردت أن تربح أحدًا إلى صفك، عليك بداية أن تقنعه بأنك صديق مخلص له"
أبراهام لنكولن

وفيما يلي بعض العوامل الأخرى، التي يمكن أن تقلل من احتمالية اضطرارك إلى توجيه أو قيادة شخص عنيد، منها:

لا تصل إلى درجة الملل أو الضجر:

إنني على وشك أن أخبرك بقصة بسيطة، يمكنها أن تبث الراحة إلى نفسك.. هل قمت من قبل بممارسة الصيد؟ أنا شخصيًّا لست من هواة الصيد، ولكنني واثق من أنك ستفهم المبدأ الأساسي. ستضع قطعة من الشَّص في الصنارة، ثم تلقي بها إلى الماء. ماذا يحدث عندئذ.. أن بعض الأسماك غير الحذرة سوف تأتي إلى الطعم مباشرة، حيث تتعلق بالسنارة، ولا تجد مفرًّا منها، فتبدأ أنت في سحبها إلى المكان الذي تضع فيه صيدك.

دعنا، نعد إلى الوراء خطوات قصيرة.. لأن السمك يعوم في المنطقة لأي مكان يرغب في الذهاب إليه، كما أنه يستطيع أن يأكل أي شيء يصادفه، وعندما تواجه صنارة الصياد، فإن أمام السمكة اختيارين: إما أن تقضمها أولا تقضمها.. فإذا قررت ألا تأكل الطعم، وتمضي سابحة في طريق أمن، وتحيا حياتها إلى نهايتها، كما قدر لها.. إلا أنك ستقول لنفسك: "ولكنها سمكة على أية حال!"؛ لذا فمن الغالب أنها ستأكل الطعم.. وحينما تفعل السمكة ذلك، فإنها بالتأكيد ستلقى المتاعب. وبدلاً من أن تكون المسؤولية عن مصيرها بيدها، فإن هذه المسؤولية ستنتقل إلى الصياد، وستبدأ السمكة في المعاناة من

الضغط، وما تلبث أن تفقد حياتها. بطبيعة الحال، فأنت لست سمكة، ولكن الأفراد الآخرين، الأشخاص الذين يتسمون بالعناد سوف يحاولون جعلك تقع في الشرك..سيحاولون إغراءك بأن تأكل الطعم، رغم أن هذا شيء لا يفعلونه ومهما كانت الكيفية التي ينظرون بها، فإنهم يضعون الطعم في طريقك؛ فإذا قررت أن تأكل الطعم، عندئذ سيكون الشخص العنيد (الصياد) هو الذي يتحكم في سلوكك.

هل سمعت من قبل الناس يقولون أشياء كهذه:

- "إنها تقودني بالفعل إلى الجنون!" (ملل وضجر)
- "لقد ضايقني سلوكه بالفعل". (ملل وضجر)
- "كيف تجرؤ على أن تخاطبني بهذه اللهجة؟!" (ملل وضجر)
- "لقد اعتقد أن كل ما عليّ أن أفعله هو أن أفعل ما يريد" (ملل وضجر)
- "كيف أمكنها أن تأتي إلى هذا المكان بالهندام الذي ترتديه !!" (ملل وضجر)

من المحتمل، أن يجعلك سلوك هؤلاء الأشخاص تقع في شرك ابتلاع الطعم، وإخضاع برنامجك السلوكي"المتحكم"، أو "الجريء" أو "الإيجابي" لسيطرتهم.

في الفصل السادس، سوف أوضح لك الأشياء التي تفعلها وتقولها، ويمكن أن تساعدك في الانتباه وعدم الوقوع في شرك ابتلاع الطعم؛ حتى لا تصل إلى مرحلة الملل والضجر. ولكن للحظة.. عليك أن تتذكر اختيارك لبرنامجك السلوكي مسئوليتك وحدك؛ فلا تدع الملل والضجر يسرقانها منك..

"إذا استطعت الاحتفاظ بفمي مغلقًا، فلن أطيق البقاء هنا"..

"حديث عن سمكة لم تقع في شرك الصياد"

بعض الكلمات أفضل من كلمات أخرى:

غالبا ما يمكنك أن تدرك الكيفية التي يمكن بها للنغمة الخاطئة لبعض الكلمات واللغة السلبية للجسد أن تتسببا في إحداث مشكلات في التعامل مع الآخرين، لاسيما

العملاء والموظفين. وعلى أي حال، فإن استخدام اللغة الخاطئة يمكنه أيضًا أن يؤدي إلى موقف صعب أسوأ.

هناك كلمات مستفزة معينة، تؤدي بالبشر إلى أن يكونوا متسمين بالعناد؛ خاصة في المواقف العاطفية الزاخمة، والتي يجب عليهم أن يتجنبوها؛ فهؤلاء يميلون إلى استخدام كلمات من برامجك السلوكية: "المتحكم" و"الجريء" و"السلبي"، وهي تتضمن:

- "يتعين عليك.." كما في: "سوف يتعين عليك أن تتحدث مع قسم المبيعات بنفسك".
- "لا أستطيع.." أو "لا تستطيع.." كما في: "لا أستطيع عمل أي شيء بخصوص ذلك الموضوع"، أو "لا تستطيع القيام بذلك".
- "سوف أحاول.." كما في: "سوف أحاول أن أتحدث إلى قسم الماليات اليوم".
- "ولكن.." كما في: "إنني أتفق معك فيما تقوله، ولكن....".
- "أنا آسف.." كما في: "أنا آسف بخصوص ذلك".

"يتعين عليك" ، "لا أفعل"، "لا أستطيع"

هذه الكلمات: "يتعين عليك.." و"لا أفعل.." و "لا أستطيع.."، هي كلمات من برنامجك السلوكي "المتحكم"، التي قد تسبب ضيقًا للآخرين.. هناك مفردات غالبة (شائعة) تسبب ضجرًا للناس؛ إذ إنها كلمات مستفزة، وكفيلة بتحطيم أي بادرة تواصل تنشأ بينك وبين الآخرين، لاسيما الأشخاص المتسمين بالعناد.. ولك أن تتخيل كيفية مشاعرك، عندما يقول لك شخص ما هذه العبارات:

- "سيتعين عليك أن تتحدث – هاتفيًّا – إلى رقم مختلف..". (*)
- "سيتعين عليك أن تعود لاحقًا في وقت أكثر بكورًا".

(*) أي إنك قد طلبت الرقم الخطأ، وعليك أن تعاود المحاولة بتصحيح الرقم أو الجهة التي تحتاج إلى مخاطبتها بالفعل– المترجم.

- "لا أستطيع أن أساعدك في هذا الأمر!!".
- "ليس لديَّ وقت لأتحدث معك الآن".
- "سيتعين عليك أن تنتهي من أداء ذلك غدًا".

وقد تسال نفسك السؤال التالي:

"لماذا يحدث هذا دائمًا معي؟"

أو قد تفكر على النحو التالي:

"لماذا لم يدعني شخص ما أعرف بأمر تغيير مد هذه الإجراءات؟ هذا بالإضافة إلى أنه لم يكن يتحتم عليَّ القيام بأي شيء... إنهم ليسوا رؤسائي..وكل ما بيدي أنني سأنتظر، حتى يطلبوني هم بأنفسهم من أجل تقديم يد العون لهم".

"أحتاج منك أن.. " و "لا يتعين أن.. "

إن جملة "أحتاج منك أن..." يمكنها أن تأتي جملة إثرانية؛ لتوضيح مزيد من المعنى، وهي تطابق لديك برنامج "المتحكم"، ومن أمثلة قولها للشخص الآخر:

"إنني لا أحفل بأمرك، وكل همي يتركز فيما أحتاجه".

وبدلاً من استخدام كلمات "يتعين أن.." أو "أحتاج منك أن..."، لماذا لا نجرب أن نقول:

"هل لديك رغبة في أن..؟"

أو أن تجعلها أكثر مباشرة:

"هل......؟ "

"لا أستطيع"

"لا أستطيع" هذه يمكن استبدالها بـ: "لست قادرًا على ذلك بسبب...."

"سوف أحاول"

إن عبارة "سوف أحاول" تستدعي برنامج "المتحكم" لدى الطرف/ الشخص الآخر، وهناك بعض الأفراد، ممن يسمعون هذه الكلمات فيعتبرونها "التزامًا"، ويتوقعون منك أن تنفذ ما قلت إنك ستحاول تنفيذه. والأمر الأكثر شيوعًا، أن الناس سوف يسمعون هذه العبارات، كما لو كانت شيئًا لن تقوم بأدائه في الغالب. إن عبارة "سوف أحاول" هي عبارة آملة بالقدر نفسه الذي هي خادعة به...ومن ثم، يمكن استبدالها بشيء آخر أكثر أمانة ومصداقية، مثل:

"هذا ما يمكنني أن أؤديه بالضبط...وهذا ما لن أكون قادرًا على فعله".

"ولكن":

بدلاً من استخدام "ولكن..." مع الأشخاص العنيدة، فإنها لفكرة طيبة أن تستخدم:

"ومهما يكن من أمر.." أو "كيفما يكن الأمر.."

عندما تستخدم هذه الكلمة "كيفما يكن الأمر..." كبديل، فإنها توفر انتقالاً أكثر سلاسة وإيجابية نحو معلومة جديدة واختيارات أو بدائل جديدة... كما يمكنك أيضًا استخدام "و" بدلاً من "لكن". فعلى سبيل المثال:

"إنني أقدر موقفك وأتفهمه، وكذلك السبب الذي يجعلني غير قادر على القيام بما تتطلبه..".

بدلاً من قول "لكن"، حيث يمكنك أن تتفادى الموقف كلية، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تقول بدلاً منها:

"إنني أتفق معك فيما تقوله، والسبب الذي يجعلني غير قادر على عمل شيء هو........".

الرطانة (عدم وضوح الكلمات أو مغزاها)

من المفضل دائمًا تجنب أي نوع من أنواع الرطانة (التحدث بكلام غير مفهوم). ولكل هيئة أو مؤسسة لغتها أو مصطلحاتها الخاصة بها، والتي لا يفهمها الآخرون. وغالبًا، ما كنت اسأل المشاركين معي في سيمنارات مختلفة عن الاصطلاحات، أو مواقف الرطانه التي تحدث في مؤسساتهم. والتي يجدونها صعبة؛ بسبب أنهم يعتقدون أن لكل شخص مفردات، ذات رطانة، خاصة به، يفهمها هو ومن يشتركون معه في المجال نفسه من العمل.. إننا حين نستخدم المصطلحات التكنولوجية أو التقنية المحددة، فهناك مفردات ذات رطانة وسياق غير محدد أو مفهوم على وجه الدقة؛ بما يجعل من المحتمل ألا يفهم الطرف الآخر مقصودها أو معناها..كما أنهم قد يشعرون أيضًا بنوع من التوجيه أو عدم الارتياح. ومن ثم، فإنه دون استخدام مفردات واضحة وبسيطة للغاية، أو التحدث إلى الطرف الآخر بلغة يدرك دلالاتها جيدًا، يصبح المجال رحبًا ومتاحًا لسوء الفهم والظن أيضًا، بما يجعل من الأفضل كثيرًا أن نستخدم تلك الكلمات المباشرة والسلسة، والتي تمنح الطرف الذي نتواصل معه ذلك الشعور، المتدفق بالارتياح والثقة والفهم الكامل لها ولدلالاتها.

في إحدى الورش العملية، التي كنت أديرها مؤخرًا، لتدريب مهندسي الاتصالات، استمعت إلى محادثات وحوارات المهندسين مع بعضهم البعض، أثناء فترات الراحة... ولاحظت أنه عندما كانوا يتحدثون إلى بعضهم البعض عن ظروف العمل المختلفة ودواعيه، لم أستطع مطلقًا أن أتوصل إلى فهم واضح وكامل لما كانوا يقولونه..وقد يكون ذلك أمرًا مقبولاً في حدود هذا الموقف، ولكنهم إذا كانوا يتكلمون بهذه اللغة إلى عملاء - مثلاً - فمن المؤكد أن ذلك سيجعل الحياة أصعب لكلا الطرفين..

"آسف"

"آسف" كلمة شائعة الاستخدام بصورة واضحة. وهي تأتي عبر برنامجك السلوكي "السلبي"... إذ يستخدمها كل شخص، عندما تسير الأمور على نحو خاطئ، ومن ثم تفقد جزءًا من قيمتها...

كنت أراجع إجراءات مغادرتي لفندق ذات صباح، بعد أن قضيت ليلة أصابني فيها الأرق، ولم أحظ إلا بقدر ضئيل من النوم؛ إذ كانت هناك عمليات تشييد تتم في المبني المقابل للفندق مباشرة، ومن الجهة التي كانت فيها غرفتي، واستمرت أغلب فترات الليل؛ وعندما تساءلت الموظفة المسئولة عن إجراءات المغادرة، قائلة:

"هل استمتعت بأمسية جميلة يا سيد فيرويزر؟"

أخبرتها عن تلك الليلة المزعجة التي قضيتها، دون أن أتذمر أو أشكو...ولكنني اقترحت أنه ربما تكون هذه طريقة من قبل القائمين بالتشييد في المبني المقابل؛ لتحذير نزلاء الفندق من الضجة المحتمل حدوثها، أجابتني مرتبكة:

"أوه... أنا آسفة بخصوص ذلك.ما نوع بطاقة الائتمان، التي تود أن تدفع بها فاتورة حسابك في الفندق؟"(*)

إنها لم تكن آسفة أو نادمة بالفعل؛ فلم يبد عليها الأسف الحقيقي؛ مما أوجد عندي انطباعًا بأن كل همها انحصر في إنهاء إجراءات الحساب؛ مما أفقد كلمتها (آسفة) كثيرًا من قيمتها ومعناها، وكان الأجدى بالنسبة لها أن تقول شيئًا مماثلاً لذلك:

"كم أعتذر لك عن حدوث ذلك يا سيد فيرويزر!".

إذا كنت في حاجة حقيقية إلى استخدام كلمة "آسف"، فمن الأفضل إلى حد بعيد أن تستخدمها كجزء من جملة مكتملة، مثل:

"أنا آسفة من الإزعاج الذي منعك من أن تنعم بنوم هادئ يا سيد فيرويزر. في المرة التالية التي نتشرف فيها بزيارتك لنا، عليك أن تحجز غرفة هادئة، وسنبذل أقصى جهدنا لضمان حدوث ذلك"

(*) لاحظ في النص الإنجليزي أنها قالت بخصوص (About) خطأ؛ إذ نطقتها (bout) من شدة ارتباكها وهنا ما تحدثنا عنة من رطانة – المترجم.

وغالبًا ما تسمع شخصًا ما يقول شيئًا مماثلاً لهذا:

"آسف لأنني جعلتك تنتظر طوال هذا الوقت!!".

هذه الجملة تندرج ضمن برنامجك "السلبي"، وهي تستدعي برنامج "المتحكم" من قبل الطرف/ الشخص الآخر،الذي قد يقول:

"لذا، من المحتم أن تعبر لي عن أسفك؛ فقد ظللت دهورًا في انتظارك!".

والأفضل بكثير عن هذا أن يقال:

"شكرًا لانتظارك يا سيد براون..فقد وردت إليَّ توًّا معلومة، تفيد بأنك كنت تنتظرني"..

هذه الجملة تأتي في سياق برنامجك "المفكر"، والاحتمال الأكثر حدوثًا أن تستدعي استجابة منطقية من جهة الطرف الآخر.. وهناك أشياء أخرى، يمكنك ان تقولها بدلاً من "آسف"، وسوف نتناول هذه المفردات في الفصل السادس..

"اهدأ"

عبارة "اهدأ" هي عبارة يتحتم عليك - بشكل نهائي - أن تتجنبها في حديثك مع شخص عنيد؛ إذ إنها تستدعى من برنامجك "المتحكم"، كما أنها تستلزم استجابة من البرنامج نفسه أو من برنامج "الجريء"

"هذا هو النظام المتبع بالشركة"

وهي نموذج لعبارة أخرى، يمكن أن تجعل الأمور أكثر سوءًا بالنسبة لشخص عنيد؛ فإذا قلت لعميل ما لديك هذه العبارة:

"لا أستطيع أن أساعدك في هذا الصدد ؛ لأن ذلك هو النظام المتبع في الشركة!".

فمن الممكن أن يتم تفسير عباراتك السابقة على النحو التالي:

"إنك تقول ذلك لمجرد إيجاد عذر مبرر لعدم قيامك بمساعدتي!".

فيما يعد من الأفضل بصورة كبيرة، أن تقول فيما يتعلق بنظام الشركة ما يلي:

"لست قادرًا على مساعدتك، والسبب في ذلك أن إعطاءك المعلومات التي طلبتها سيكون فيه تعريض الأمن لخطورة...وسواء في هذا ما يتعلق بأمنك الشخصي من جهة، وأمن الشركة من جهة أخرى..".

في نهاية يوم العمل، ستكون الإجابة لشخص عنيد: "لا".. وعلى أية حال، فإن اختيار كلماتك بشكل أكثر دقة، سيكون له تأثير إيجابي أكثر على الكيفية، التي يتفاعل بها هو/ هي (الشخص العنيد) وعلى الاستجابة النهائية له.

في عام 1993م، أنتج فيلم بعنوان "السقوط" بطولة الممثل الشهير مايكل دوجلاس، حيث يتناول الفيلم شخصية مهندس عاطل عن العمل، ومطلق، كان يرغب في زيارة ابنته في يوم عيد ميلادها..لقد واجهت الشخصية التي كان يلعبها مايكل دوجلاس مستويات مختلفة من الاستفزاز والتحدي طوال الرحلة من مكان إقامته إلى مكان إقامة ابنته.. تم تصوير أحد المشاهد في أحد فروع مطاعم "Whammy Burger" للوجبات السريعة... إذ يطلب مايكل الإفطار، فيجيئه الرد: "لقد فات أوان ذلك..لا يمكنك تلقي الإفطار في هذا التوقيت"..صاح مايكل مطالبًا مقابلة المدير، الذي أخبره: "إنها ليست سياسة المطعم، وإنما طبيعة الوقت ويتحتم عليك أن تختار طلبك من قائمة الغداء!! وكانت تلك الكلمات كفيلة بإرسال مايكل إلى ذروة غضبة؛ إذ ما كان منه إلا أن سحب رشاشًا من حقيبته، وبدأ في إرهاب موظفي المطعم ورواده..هذا ليس مدعاة للقول بأن ثمة شخصًا ما سيبادر بإطلاق الرصاص عليك لاستخدامك كلمات خاطئة. غير متوقعة، ولكنه بالتأكيد سيجعل الأمور أكثر صعوبة في التعامل معها عما كانت عليه من قبل...

يعتقد الناس أحيانًا أن تغيير اللغة مسألة في غاية البساطة، ولكن إذا كنت تتولى مسئولية قيادة شخص عنيد، فعندئذ أنت بحاجة إلى كل المساعدة، التي يمكنك الحصول عليها؛ لأن استخدام كلمات أكثر مناسبة وملاءمة سوف يجعل حياتك أكثر يسرًا وسهولة.

لا تقع في شرك الشخصيات العنيدة المستفزة

عندما كنت أقوم بإدارة سيمنار، يتعلق بقيادة وتوجيه الأشخاص العنيدة، كنت أطلب من المشاركين في السيمنار أن يقوموا بعمل قائمة بالأشياء المستفزة، التي يقوم بها هؤلاء الأشخاص، ويلقونها خلال تعاملهم معهم. كان المشاركون في الحوار يعتقدون بأنه ليست هناك قائمة محددة لذلك، أو أنهم لا يستطيعون التوصل إلى معايير أدائية ثابتة، يمكن تصنيفها ضمن تلك القائمة...يمكن للناس أن يتحدثوا عن أشياء، يمكن أن تثيرهم وتستفزهم، عند تعاملهم مع أشخاص آخرين، بما يمكن أن يقودهم إلى الجنون... تلك الأشياء التي لا يقبلونها، وتسبب لهم إحراجًا...

وفيما يلي بعض أمثلة للشراك، التي ينصبها أولئك الأشخاص العنيدة المستفزة:

- التحدث والفم مملوء بالطعام.
- الرائحة السيئة للجسد.
- الرائحة السيئة أثناء التنفس.
- لا يقولون مطلقًا: "من فضلك" أو "شكرًا".
- سلوكيات عامة غير مقبولة (سيئة).
- الرد على مكالمة واردة بالهاتف الجوال، أثناء أداء حوار مع آخرين.
- عدم الترتيب والنظام.
- وضع ورق – التواليت في غير الأماكن المخصصة له.
- عدم المحافظة على قيمة الوقت.
- التدخين.
- السمنة.
- معاقرة الكحوليات.
- عدم الحرص على التواصل البصري مع الآخرين.
- تناول الطعام بسرعة شديدة أو ببطء شديد..

- تساقط الطعام أو المشروبات أثناء تناولها.
- عدم الإصغاء إلى الآخرين.
- الموسيقى الصاخبة.
- التحدث والمناقشة مع الآخرين بصوت عال للغاية.

وكما ترى، فإن القائمة بطبيعة الحال قابلة للزيادة... وبمجرد أن تكتمل لدينا كل تلك القائمة، طلبت من المجموعة أن تقوم بعمل اقتراع على كل بند منها. وفي المجموعة المتكونة من عشرين شخصا، اعتبر اثنا عشر واحدًا منهم، "أن التحدث والفم مملوء بالطعام "يستحق فعلاً أن يأتي على رأس هذه القائمة، بينما قال ستة آخرون إن"عدم الترتيب والنظام" أمر مستفز للغاية بالنسبة لهم...إن الدلالة المهمة أو المغزى الأساسي لهذه القائمة، هو عدم الاتفاق الكامل على مكوناتها، وكذلك عدم الاتفاق على ترتيب هذه المكونات..فمثلاً، إذا واظبت على حضورك متأخرًا، فقد يقود تصرفك هذا بعضهم إلى الجنون، بينما نجد هناك آخرين لا يحفلون مطلقًا بوجودك من عدمه.

إن معظم عوامل الاستفزاز لدى الأشخاص العنيدة، تأتي من برنامجك "المتحكم"، وفي الغالب، فإنك قد تعلمت تلك العوامل والمسببات، بما اكتسبته من خبرات التعامل مع غيرك: والديك والأفراد الذين نشأت وسطهم...عندما كنت طفلاً، لم يكن من المسموح لي أبدًا أن أترك بقايا من طعامي؛ إذ كان يتعين عليَّ أن آكل شيئًا من طبقي، قبل أن أغادر مائدة الطعام. وكانت هذه البرمجة قوية للغاية لدرجة أنها جعلتني أشعر بالاستفزاز لرؤيتي أناس يتركون في أطباقهم، أكثر مما يأكلون منها.

عندما نتعامل مع الآخرين، فمن المحتمل - بصورة غالبة - أن نسمح لهذه المسببات والعوامل (الواردة في القائمة السابقة) أن تؤثر على هذا التواصل، بشكل أو بآخر. لقد كنت أدير جلسة سيمنار (حوار) لبعض موظفي البنوك، وصرح عديد منهم - تقريبًا - بمفردات القائمة السابقة، فكم يكرهون مثلاً أن يرد العميل على مكالمة تليفونية أثناء الحوار، أو عقد الصفقة معه. ولأن موظفي البنك يجدون هذا السلوك مثيرًا للضيق؛ فمن المحتمل أن تؤثر على الكيفية التي يتم التعامل بها مع العملاء... إن ضيق الموظف وغضبه

يمكن أن ينتقل إلى العميل، من خلال نغمة الصوت أو لغة الجسد، ويصبح من المحتمل عندئذ أن يصبح العميل شخصًا عنيدًا. إن سلوك أي عميل الذي يمكن اعتباره مستفزًا لك قد يوقعك في شرك أن تنزلق إلى برنامجك السلوكي "المتحكم"، والذي من المحتمل أن يتسبب في حدوث مشكلات.

يتمثل الجانب/ البعد الآخر في أنه رغم أننا جميعًا لدينا ما قد يستفزنا؛ فإن ما قد لا يعتبر مشكلة بالنسبة إليك، قد يكون مستفزًا بالنسبة للشخص الآخر. وقد تعتقد أن كونك متأخرًا قليلاً عن تسليمك للتقرير المتعلق بصفقة ما ليست ضخمة أمر هين، إلا أن الشخص الآخر قد يرى عكس ذلك؛ مما قد يكون سببًا في جعله شخصًا عنيدًا.

قد لا تكون الطريقة التي ترى بها الأمر هي الطريقة نفسها التي ينبغي أن تراها

في أي تفاعل بين البشر، فإن هناك دائما:

- الطريقة التي يرون هم الأمر بها....
- والطريقة التي تراه أنت بها...
- والطريقة التي يكون عليها الأمر بالفعل....

ولنأخذ مثالا على ذلك من "ديف"، الذي اعتاد أن يصل إلى اجتماع ما، متأخرًا بزمن يتراوح قدره من عشر دقائق إلى خمس عشرة دقيقة.....الطريقة التي كان "ديف"يرى بها الأمر هي:

> "من المفترض بالنسبة لنا أن نجتمع في الساعة الثامنة صباحًا، وقد حضرت بعدها بفترة قصيرة..... كما أنني أفترض أن لا أحد منكم كان هناك في التوقيت المحدد (الساعة الثامنة) تمامًا.

أما الطريقة التي سترى أنت بها الأمر، فستكون على النحو التالي:

> "إن "ديف" هذا شخص أناني للغاية....فهو يرى الأمر حسبما يناسب تأخيره... فقد حضرت إلي هنا في الساعة الثامنة إلا ربعًا (7.45)، بحيث يمكننا بدء

الاجتماع في الثامنة بالضبط، حسبما هو محدد.... أنه لا يحترم أيًّا من زملائه ولا يحترمني".

أما الطريقة التي يري بها الأمر، حسبما حدث بالفعل:

"لقد حضر "ديف" بالضبط الساعة 8.12".

إن برنامجك "المتحكم" يخبرك بأنه يتعين على المجتمعين أن يلتزموا بموعد الاجتماع تمامًا، في حين أن البرنامج "الممتع" لدى "ديف" يصور له المسألة على أنها "مجرد" اجتماع، وأنه سيكون مملاً على أي حال؛ لذا فإننا سنحاول أن نبحث عن ضحكة أو دعاية...ومن ثم، فإنني سأحضر الاجتماع على أي حال؛ ومن الممكن أن يكون تأخيري مادة للتسرية".

إنني من الأشخاص الذين يحبون أن يذهبوا إلى اجتماعاتهم أو لقاءاتهم مبكرًا عن الميعاد المحدد، سواء أكان الاجتماع بغرض العمل أم كان لقاء مع الأصدقاء بهدف المتعة والتسرية...ولديّ أصدقاء يحبون التزامي هذا، ويلتزمون بدورهم بالموعد المتفق عليه فيما بيننا....كما أن لدي أصدقاء آخرين يأتون إلى الميعاد، عندما ينتهون من استعداداتهم للحضور....كنت من قبل أشعر بالاستياء نتيجة لذلك التصرف، ولكنني الآن، أحول برنامج سلوكي إلى نمط "المفكر" ؛ إذ أدركت أن الفارق يكمن في الطريقة التي يتشكل بها هؤلاء الأصدقاء (أي طبيعة الأصدقاء الذين يتأخرون عن مواعيدهم) من جهة، وفي أنه ليست هناك طريقة لأن تتعامل معهم بمستوى أو بأسلوب يجعلهم أقل من أصدقاء.

إن التصرف أو السلوك من خلال برنامجك "المتحكم" أو "السلبي" أو "الجريء" يمكن أن يكون مثيرًا للضغط أو الإحباط بالنسبة لك؛ لما فيه من انعكاس ذاتي، لأنك تسمح لنفسك بأن تعاني من هذا الضغط أو الإحباط، لمجرد أن الآخرين لا يتصرفون بالأسلوب المثالي - من وجهة نظرك - الذي اعتدت أن تتصرف به...

خرجت ذات مرة مع فتاة كنت أشعر نحوها بعاطفة وانجذاب...وعلى أي حال، لم تكن تروقني تلك المباشرة أو الجرأة التي كانت تتحدث بها معي؛ فقد نشأت في عائلة كانت تعتبر ذلك الأمر تصرفًا وقحًا إلى حد ما.....وعندما قابلت عائلتها - فيما بعد -

اكتشفت أنهم يتحدثون جميعًا إلى بعضهم البعض بذلك النمط الصريح، دون أن ينتابهم شعور بخطأ أو بتقصير....لقد كان الأمر يكمن في الأسلوب أو الطريقة، التي تمت بها برمجتهم سلوكيًّا على أن يتصرفوا على هذا النحو...

لذا، قد تجد نفسك مضطرًا إلى قيادة أو توجيه شخص عنيد، تكمن هذه الصعوبة في أنهم يرون العالم بشكل مختلف عن رؤيتك له.... إذا قلت لشخص ما: "سوف أعاود الاتصال بك في غضون دقيقتين"، فإنك قد تنوي أنك ستعاود الاتصال به، عندما تكون لديك كل المعلومات اللازمة لمعاودة الاتصال، وهذا أمر قد يحدث في غضون عشر دقائق، أو ثلاثين دقيقة، أو ساعة، أو في غضون دقيقتين.. وعندما لا يحدث ذلك حسبما وعدته، فقد يعاود الاتصال بك في إطار ذهني سلبي، ووقتها سيتعين عليك التعامل مع شخص عنيد.

إن معظم العلاقات الشخصية قد تلقى حتفها؛ بسبب عدم القدرة تلك على رؤية الأسلوب أو المنظور، الذي يرى به الشخص الآخر المسألة أو الأمر..قد يتوقف الواحد منا، في مكان ما، لتناول مشروب مع أصدقائه بعد الانتهاء من العمل، ويحادث زوجته تليفونيًّا ليخبرها بأنه سيتأخر قليلاً عن موعد عودته إلى المنزل، وقد تترجم الزوجة كلمة "قليلاً" بأنها قد تكون "التاسعة" بدلاً من "الثامنة"...ولكن منظور هذه الترجمة قد اختلف لدى الزوج، فتصبح الترجمة لديه: "سأعود إلى المنزل عندما ترينني". عليك أن تخمن وقتها ماذا يمكن أن يحدث!"

إن النقطة التي تم التوصل إليها مرارًا هي "إننا جميعًا مختلفون"... كم عدد المرات التي ذهبت فيها لمشاهدة مسرحية أو فيلم، واستمتعت فيها حقًّا بتلك المشاهدة، بينما لم يحظ من رافقوك في تلك المشاهدة بالمتعة نفسها!! مما يجعلك تتساءل: "ما الأمر الذي لم يعجبهم فيما شاهدناه معًا؟(*) من المحتمل أنهم أغبياء أو أنهم أشخاص يتسمون بالعناد؟"

(*) أي لماذا لم يستمتعوا مثلما استمتعت؟! - المترجم.

عندما لا يرى شخص ما الأشياء مثلما تراها أنت، فهناك احتمال أن يسبب لك الأمر توترًا أو ضغطًا، فتشعر شعورًا سلبيًّا تجاه ذلك الشخص الآخر، ومن ثم تواجه موقفًا صعبًا... ويكمن الأسلوب الأمثل لتجنب تلك المشاعر السيئة في أن:

- تتقبل الأشخاص الآخرين على ما هم عليه.
- تقرر ألا تتفاعل مع سلوك الآخرين.
- تكون مسئولاً عن مشاعرك الذاتية (أي متحكمًا فيها).
- تغير توقعاتك.
- تطلب المساعدة عندما تحتاج إليها.
- تتواصل مع الشخص الآخر، من خلال برنامجك "المفكر".

هناك الكثير مما تفعله بهدف تقليل عدد الأشخاص المتسمين بالعناد، الذين يتعين عليك قيادتهم أو توجيههم إلى أدنى حد ممكن؛ إذ إن منع حدوث الحريق أفضل بكثير من مقاومة الحريق.. وعلى أي حال، فإنه عند اندلاع الحريق، يكون السلوك الحازم أفضل ما يمكن لتقليل الخسائر الناجمة.

الفصل الخامس

تخير أن تكون حازمًا

هل الحزم أمر طيب أم سيء؟

إذا كنت بصدد التعامل مع شخص ما وقلت لك "إنها سيدة حازمة للغاية"، فما الشعور الذي ينتابك - من وجهة نظرك - حيال هذه السيدة؟ هل يمكن لي أن أقترح لأضمن أنك لن تشعر بارتياح كبير في أن تتعامل مع هذه السيدة. أحيانًا ما أسمع الناس يطلقون على بعضهم وصف "حازم بالفعل"، وغالبًا ما يكون ذلك وصفًا غير صحيح أو دقيق لهؤلاء الأشخاص.... إذ إنهم عادة ما يصفون شخصًا ما، يتصرف وفقًا لبرنامج "المتحكم" السلوكي لديه، وهو ما يوصف غالبًا بأنه عدواني أو حازم لدرجة الصرامة.

إن التواصل الحازم يمكنه أن يحدث فارقًا كليًّا في مدى نجاحك وقدرتك على قيادة أشخاص عنيدة؛ لأنه يتجاوز حدود كونه تعلمًا لكيفية التحدث بأسلوب مختلف، بل إنه يتعلق بـ:

التفكير بحزم - الشعور بالثقة - التصرف بجدية وصرامة

لكي تنمي معدل الحزم لديك، فأنت لست مضطرًا إلى تغيير شخصيتك - كل ما عليك هو تغيير سلوكك وأفكارك. وفي التدريب على الجدية، فإننا نتحدث عن السلوك Submissive العدواني والحازم؛ إذ يرتبط السلوك العدواني ببرنامج " السعي إلى الصدام أو تجنب الصدام" التي يمكن أن تنقذك من الوقوع في مشكلات، أو المواقف التي تؤدي إلى حدوث مشكلات... بينما يساعدك السلوك الحازم على أن تتواصل بوضوح، وتحدد احتياجاتك ورغباتك ومشاعرك لدى الآخرين، بثقة دون الإساءة أو تجاوز - بأية صورة - في حقوق الآخرين... إن السلوك الحازم الأكثر إيجابيةً ؛ إذ إنه يؤدي إلى نتائج أفضل عند قيادة شخص عنيد، كما أنه سلوك قابل للتحكم.

دعنا نلق نظرة أكثر إمعانًا في كل نمط من هذه الأنماط السلوكية الثلاثة:

السلوك المطيع/الخاضع (تجنب الصدام).

وهو سلوك ينبع أساسًا من برنامج "السلبي"، ويعد سلوكًا طبيعيًّا، كما أنه يعتمد على النشأة التي درجت عليها؛ إذ ربما تكون من النوع الذي ينتمي إليه هذا السلوك طوال حياته.... ويتميز الأشخاص الذين يسود لديهم هذا السلوك بميلهم إلى:

- تجنب التصريح المباشر عن احتياجاتهم ومشاعرهم.
- التعبير عن احتياجاتهم ومشاعرهم بأسلوب اعتذاري.
- إعطاء الآخرين حقوقًا لا يعطونها لأنفسهم.

إن الأسلوب المذعن/الخاضع يبدو مماثلاً لذلك:

> "أنا آسف بالفعل لعدم كفاية الوقت لأن أتفحص تلك التقارير، قبل أن ألقاك... إذ كان يتعين عليَّ أولاً الانتهاء من كل هذه الحسابات، قبل راحة الغداء...إن رئيسي في العمل شخص مزعج للغاية، وقد طلب مني إنهاء كل هذه الأعمال اليوم.. كم أود بالفعل أن أساعدك.. سوف أفحص هذه التقارير لاحقًا، وستكون كل الأحوال على ما يرام".

السلوك العدواني (الصدام)

ينبثق هذا السلوك من البرنامج السلوكي "الجرئ" أو "المتحكم". ومرة أخرى، فإن هذا السلوك يسعى إلى الصدام، وهو يعتمد كذلك على التنشئة، التي يمكن أن يكون لها أثر بارز في تنمية هذا السلوك وتكوينه طيلة حياتك؛ فإذا أدركت ذلك، تمكنا من إنجاز الأشياء باستخدام ما لدينا من برنامج "المتحكم"، ويمكننا عندئذ أن نتواصل لتنمية ذلك السلوك. وبصورة طبيعية، فإن تحديد طبيعة علاقتنا بالآخرين يتوقف على معدل ذلك الأسلوب لدينا.... ويتميز الأشخاص العدائيون بميلهم إلى أن:

- يشجعوا الآخرين على أداء الأشياء دون مبالغة وتضخيم.
- يتجاهلوا احتياجات ومشاعر الآخرين، سواء عن قصد أو دون قصد.
- يأخذوا حقوقًا لأنفسهم قد لا يمنحونها أو يعطونها للآخرين.

ويبدو السلوك العدواني مماثلاً لذلك:

"هل تعتقد أنه ليس لديّ عمل أفضل من فحص ومراجعة تلك التقارير؟".

"هل تعتقد أنه ليس لديّ عمل أفضل من فحص ومراجعة تلك التقارير؟".

"هناك صنفان من البشر في العالم ليسا متماثلين، هما: السيد والعبد!!".

(نيكي جيوڤاني،1943-، شاعر أمريكي)

السلوك الحازم

ينبثق هذا السلوك من البرنامج السلوكي "المفكر"، ورغم أنه قد يكون طبيعيًّا بالنسبة لعدد محدود من البشر، إلا أنه يمكن تعلمه. ويتعلق هذا السلوك بـ:

- كونك واضحًا ومباشرًا فيما تقول.
- التصريح عن احتياجاتك ومشاعرك بأسلوب مباشر، دون موارية.
- التشبث بحقوقك دون انتهاك حقوق الآخرين.

ويبدو السلوك الحازم مماثلاً لذلك:

"لست قادرًا على مساعدتك في هذه التقارير هذا الصباح؛ فأنا أقوم بعمل حسابات في اللحظة نفسها، وسأكون - بمنتهى السعادة - قادرًا على مساعدتك في فترة بعد الظهر ما الوقت الذي يناسبك لذلك ؟"

ليس من بين هذه الأشياء ما يمكننا الحكم عليه - طيبًا أم سيئًا - بشكل قاطع ونهائي؛ إذ الأمر يتعلق بالأسلوب الذي نشأنا عليه، والنمط الذي تعودناه. ولكن إذا أردنا أن نكون أفضل في قيادة أشخاص عنيدة، فإننا بحاجة إلى أن نؤكد أننا:

- لا نستخدم السلوك السلبي أو العدواني.
- ندرك سمات السلوك السلبي أو العدواني لدى الآخرين.
- نتعلم تقنيات السلوك الحازم ونستخدمها مع الأشخاص العنيدة.

ممارسة حقوقك

لقد ذكرت كلمة "حقوق" مرات قليلة في السطور السابقة؛ لذا دعنا نمعن النظر بصورة أكثر قربًا على تبيان حقوقك:

- **لديك الحق في أن تشعر بالأسلوب الخاص بك في أداء الأشياء،** وأن تكون لديك احتياجات وآراء، وأن تكون موضع احترام من قبل الآخرين... كما أنه لديك الحق في ألا تبرر نفسك (تدافع عنها) لدى الآخرين.. فكلنا نرى العالم برؤية مختلفة.
- **لديك الحق في أن تقول "لا"** عندما تضع احتياجاتك في اعتبارك، فقد يحتمل ذلك أنك ترفض أي مساعدة يطلبها منك الآخرون... والأفضل من ذلك، أن تعتذر برقة ولطف، بدلاً من الرفض القاطع، الذي لا يؤدي بالشخص الآخر إلى التماس العذر في رفضك.
- **لديك الحق في أن تهتم بنفسك،** ولكن شريطة ألا يتم ذلك الاهتمام على حساب الآخرين، فمن الضروري للغاية أن نحرص على أنفسنا وتلبية احتياجاتنا من منظور علاقتنا بالآخرين، وليس على حسابهم.
- **لديك الحق في أن تسأل (تلتمس) لا أن تطلب..** نميل أحيانًا إلى الإلحاح في السؤال

(الطلب)، عندما نريد شيئًا ما من شخص آخر؛ في استخدام واضح للمالأة والرياء واستخدام الكلمات المعسولة، التي تغلف طلباتنا هذه...... والأفضل من ذلك هو أن نلتمس بوضوح ومباشرة، فذلك أمر أكثر إنجازًا وفاعلية.

- **لديك الحق في أن تكون ناجحًا**.... إن ما تفعله ليس بالأمر المهم، قدر أهمية أن تنوه عن إنجازاتك التي يتطلب الأمر بالضرورة - كذلك - أن تكون مبهرة. وإذا تعاملت بإيجابية مع عميل أو موظف عنيد لديك، فعليك أن تنوه عن نجاحك معه في هذا التعامل.
- **لديك الحق في أن تختار البرنامج السلوكي الذي يناسبك**... إذ يمكنك أن تقرر ألا تكون حازمًا أو متشبثا بحقوقك... ومن المهم أيضًا أن تدرك أن لديك من الثقة وتقدير الذات ما يجعلك حازمًا، حينما ترغب في ذلك، دون أن يفرض عليك القيام بهذا.
- **لديك الحق في ألا تفهم**.. غالبًا ما يحدث أن يخفق الناس في طلب التوضيح؛ اعتقادًا منهم بأنهم بهذا الطلب قد يبدون حمقى أو أغبياء في عيون الآخرين.... والطريقة الوحيدة التي تتعلمها في هذا الصدد هي الاعتراف بافتقادك التوضيح أو المعرفة اللازمة لفهم ما يحدث، وأن تكون لديك الجرأة على طرح الأسئلة، التي تنشد الفهم والتوضيح.... مما يجعل الآخرين يحترمون أمانتك وصدقك مع نفسك.
- **لديك الحق في أن ترتكب الخطأ**... غالبية البشر يشعرون بعدم الارتياح والتذمر، عندما يعتقدون أنهم أخطأوا في قول أو فعل شيء ما... وأنه من المهم أن تتذكر أن " لا أحد كامل بلا أخطاء"، وأن ارتكاب الأخطاء لا يجعلك شخصًا غبيًا أو عديم الكفاءة... تذكر أن الشخص الذي لا يخطئ لا يتعلم.
- **لديك الحق في أن تغير تفكيرك**.. يبدي عديد من الناس قلقًا من مسألة تغيير طريقة تفكيرهم، معتبرين إياها علامة على الضعف وقلة الحيلة.... وعليك أن تفكر - لبرهة - في سيرة كل السياسيين الذين تجنبوا الاعتراف بتغييرهم لطريقة تفكيرهم، انطلاقًا من تغير الظروف.. أو في حالة وصولهم إلى معلومات أكثر عن أمر ما.... أنت لست مضطرًا للدفاع (لتبرير) عن قرارك قبل الآخرين.

- **لديك الحق في أن تكون على طبيعتك**... أغلب البشر يحاولون أن يعيشوا حياتهم حسب معايير الآخرين؛ لينسجموا أو يتواءموا مع العرف الاجتماعي المتبع. وأنت، يمكنك اختيار المكان الذي ترغب في العيش فيه، ومن تعيش معهم (أو ترغب في العيش بمفردك)،و المكان الذي تعمل به، والكيفية التي تقضي بها وقتك الشخصي، والعادات والاهتمامات التي ترغب أن تكون لديك..... وهكذا.

كن مسئولا

لقد قلت في بداية هذا الفصل أن الناس - أحيانًا - يصفون بطريقة خاطئة شخصًا ما بأنه عدواني أو صارم، وأؤكد أن الحزم والصرامة مختلفة تمامًا عن العدوانية. لقد تناولنا في السطور السابقة مضمون تأكيد حقوقنا، وأنه من المهم أن نوازن بين تلك الحقوق وهاتين المجموعتين المهمتين من المسئولية، وهما:

- **أنه لأمر حيوي أن نحترم حقوق الآخرين**. إن الحقوق التي تعطيها لنفسك ينبغي عليك - في الوقت نفسه - أن تعطيها للآخرين. فمثلاً، ينبغي عليك أن تعطي الآخرين حق الرفض، وألا تتجاهل احتياجاتهم أو حقوقهم في الخطأ.. وبالتبادل، فإن الحقوق التي تمنحها للآخرين، هي من باب أولى، حقوق تمنحها لنفسك... وعلى سبيل المثال، إذا أعطيت الآخرين حقهم في تغيير طريقة تفكيرهم، وأن يكونوا على طبيعتهم، فإنك عندئذ تحتاج إلى أن تأخذ لنفسك أيضًا هذه الحقوق.
- **لابد أن يتم تقبل حقوقنا بأسلوب منطقي ومسئول**. كل ما يحدث أنك ستجعل الحياة أكثر صعوبة إذا ظللت تدافع عن حقوقك - وحدها - طوال الوقت.... وبالنسبة لقضايا محدودة معينة، يمكنك أن تختار أن تكون حازمًا، وان لديك القوة اللازمة لأدائها. وعلى سبيل المثال، لو أنك مررت بوقت عصيب مع أحد العملاء، في قضية بسيطة أو محدودة للغاية، فإن ذلك في الغالب يقع على عاتق العميل... ولن تكون مضطرًا أن تؤكد لنفسك أنك على صواب، طالما أن هناك قرارًا واعيًا بذلك ينبثق من برنامجك "المفكر" وليس من السلوك المطيع/ الخاضع. إننا جميعًا نملك الحق في أن نرتكب الخطأ. وعلى أي حال، فمن المهم أن نعترف بأخطائنا، سواء أمام الآخرين أو

أمام أنفسنا، وأن نتأكد من أننا قد تعلمنا منها ولن نكررها مستقبلا. إنه من المهم كذلك أن نسمح للآخرين بارتكاب الخطأ، دون إهانتهم أو جعلهم يشعرون بالسوء جراء ذلك.

إذا أردنا أن نكون حازمين، فإنه يجب علينا:

- التعبير بشفافية ووضوح عن الكيفية التي عليها مشاعرنا.
- النقد بصورة حيادية وتقبل النقد أيضًا بالصورة نفسها.
- اتخاذ قرار فيما يتعلق بالشيء الذي نرغب فيه.
- التأكد من أن هذا القرار عادل.
- السؤال بوضوح وفهم (أي طلب تنفيذ القرار).
- الالتزام بحالة من الهدوء والسلام النفسي.
- عدم الخوف من القيام بالمبادرات.

وعلى أي حال، فإنه لا يجب علينا:

- الانسياق غير المدرك وراء مشاعرنا.
- التسلق على ظهر الآخرين.
- المالأة والنفاق والإلحاح في طلب تحقيق شيء.
- مضايقة الآخرين.
- التنابز بالألقاب.
- تجاهل احتياجاتنا الخاصة.

اختيارك

دعنا نلق نظرة على بعض الأمثلة التالية لحوادث (محادثات)... وعليك أن تكتب بجوار كل حوار منها تعليقًا، يحدد نوعية الحوار كيفما تراها: (مطيع/ خاضع، أو عدواني، أو حازم).... لاحظ أن الإجابات الصحيحة مدونة أسفل كل حوار منها:

1- أنت على وشك مواجهة شخص عنيد، وزميل لك يقول:

أ - "من الأفضل أن تتمسك بموقفك، ولا تدعه يجرك إلى أن تفعل ما يريده".

السلوك: ....

ب- "لو كنت مكانك، كنت أرحت نفسي من التفكير واستمعت إلى ما تقوله... وهذا في الغالب سيجعل الأمور أسوأ، إذا حاولت أن تجادله".

السلوك: ....

2- يسألك مديرك عن العرض، الذي قمت بتقديمه لعميل جديد، وأنه لم يتم بشكل جيد، وأنت تقول:

أ - "لقد كان الأمر كله مضيعة للوقت.... وأنت لم تخبرني بأن العرض سيكون أساسًا مخصصًا لموظفين محتملين (على قائمة الانتظار)، ولم يكن العرض... كذلك - يهدف أساسًا إلى تقديمه لمتخذي قرار".(*)

السلوك: ....

ب- "لم أعد نفسي بشكل كاف.. ولم أتوقع عدم حضور متخذي القرار".

السلوك: ....

3- أنت على وشك مغادرة المكتب لزيارة عميل، وأحد الزملاء يسألك. "ما الوقت الذي ستعود فيه إلى المكتب". فتقول:

أ - "عندما تراني".

السلوك: ....

ب- "سوف أعود في السادسة والنصف".

السلوك: ....

4- أثنى مديرك على العرض الذي قمت به لعميل، وأنت تقول :

(*) أي إن الهدف من العرض لم يكن محددًا - المترجم.

أ- "لقد كنت عصبيّا بالفعل... ودائمًا ما أجد هذه الأمور صعبة للغاية، وكلي ثقة في أن أدائي سيكون أفضل".

السلوك: ....

ب- "شكرًا!".

السلوك: ....

5- تتحدث هاتفيًّا إلى بائع في مركز توريد لتشكره على الغداء، ولتعتذر على كونك متأخرًا عن ميعاد الدعوة، فتقول:

أ- "شكرًا على الغداء وللتوضيح (الشرح) الذي قمت به حول منتجك الجديد.. أعتذر عن تأخري على موعد الغداء."

السلوك: ....

ب- "شكرًا على الغداء. آسف لتأخري. إني مشغول للغاية هذه الأيام؛ إذ يصعب عليَّ تحديد ميعاد لقاء خلال هذا الوقت.... وآسف كذلك أنني لم أستطع سماع المزيد عن منتجك الجديد".

السلوك: ....

الإجابات الصحيحة هي:

1- أ- عدواني.

ب- مطيع/ خاضع

2- أ- عدواني.

ب- حازم/ صارم

3- أ- عدواني

ب- حازم/ صارم

4- أ- مطيع/ خاضع

ب- حازم/ صارم

5- أ- حازم/ صارم
ب- مطيع/ خاضع

إنها ليست قضية إصدار حكم بكونها طيبة أو سيئة، خطأ أم صوابًا..... بل إنها ترتبط أساسًا بالرسائل، التي يطلقها اللاوعي إلى الأشخاص الآخرين. عندما ناقشنا - من قبل - برامج السلوك، ناقشنا كذلك كيف أن برنامجًا ما من هذه البرامج يمكنه أن يستدعى برنامجًا آخر...... فإذا أدرك لاوعي الآخرين بأنك ذو سلوك مطيع/ خاضع، والذي ينبثق من برنامج سلوك "السلبي"، فإن هذا يمكنه أن يستدعي فيها السلوك العدواني؛ فعلى سبيل المثال، في السؤال الرابع ، النقطة (أ)، قد يحاول المدير أن يفكر على النحو التالي:

"أعتقد أنه قام بأداء طيب في العرض، ولكن كان لديها حقًّا ما يؤلمها.....فإذا شعرت بأن أداءها كان سببا للغاية ، فإنني لا أنوي أن أطلب منها ذلك مرة أخرى في حالة ارتباك أدائها".

كما أن القضية ترتبط أيضًا بأن الناس غالبًا لا يدركون أن سلوكياتهم عدوانية. دعنا نتخيل أن مديرًا ما يقول لأحد أفراد فريقه، الذي يقوم بإدارتهم :

"أنت حقيقة عبقري في التعامل مع الباور بوينت..... هل يمكنك إنجاز هذا العرض من أجلي؟ أعرف أنك مشغول بالفعل، وأن هذا قد يؤخرك قليلاً عن أداء أعمالك، ولكن ذلك لن يستغرق وقتًا طويلاً منك".

إن هذا السلوك عدواني لما فيه من مراوغة؛ لأن المدير لا يضع في اعتباره، حقوق أحد أعضاء الفريق، وكل ما يهمه هو مصلحته الخاصة فحسب. ويمكن لهذا السلوك العدواني أن يستدعي السلوك المطيع/ الخاضع (من البرامج: الجرئ/ المتحكم/ السلبي) من عضو الفريق... إذ قد يقول لنفسه أو يعتقد في:

أ - "لماذا يضغط عليَّ دائمًا كي أفعل ذلك؟! هذا ليس عدلاً - سوف أبحث عن حياتي خارج هذا المكتب" و (سلوك مطيع/ خاضع).

ب- "إذا أعتقد أنه يمكنني القيام بذلك مرة أخرى... فهذا أمر بعيد المنال ..... إذ يعتبر ذلك أساسًا..... فأنا لا علاقة لي بالأمر كله (سلوك عدواني).

ليست هناك استجابة من بين هذه الاستجابات، يمكنها أن تساهم في إيجاد بيئة سليمة (نقية) لمكتب ما (أي بيئة مناسبة وصالحة للعمل).... بل إن هذه الاستجابات في الغالب تجعل عمل المدير أكثر صعوبة وأكثر إجهادًا بالنسبة لأي أحد، وتساعد على وجود عدد أكبر من الأشخاص العنيدة.

تقنيات الحزم:

هناك تقنيات عديدة، يمكنك استخدامها؛ لتستجيب بحزم في موقف ما صعب، وأول هذه المواقف يكون على النحو التالي:

كن بديلاً للمسجل المحطم:

وتنبثق هذه الاستراتيجية من برنامجك السلوكي "المفكر"، متركزا في مهارة أن تكون قادرًا على أن تكرر رسالتك لمرات لا نهائية في هدوء واسترخاء وبحزم قاطع، مهما كانت طبيعية ما تريده أو ما تحتاجه، وهذا الاستمرار يتواصل إلى أن يرضخ الأشخاص الآخرون للموافقة على ما تريد أو ما تفعل، أو التفاوض معك حوله.

لقد اشتريت مؤخرًا عددًا محدودًا من السلع من السوبر ماركت المحلي، الذي أتعامل معه....عندما قامت المختصة التي تتفحص مبيعاتي بتحرير فاتورة الحساب النهائية بمطالبتي بثمانية دولارات، فأعطيتها ورقة نقدية من فئة 20 دولار، فردَّت إلى دولارين فقط؛ كما لوكنت قد أعطيتها ورقة من فئة الـ 10 دولارات... قلت لها:

"لقد أعطيتك ورقة من فئة الـ 20 دولار... لذا فإنني أريد 10 دولارات أيضًا كبقية حسابي".

فردت قائلة:

"هل أنت متأكد؟! أعتقد أنك أعطيتني ورقة بعشر دولارات فقط؟".

فأجبتها:

"كلا، لقد كانت ورقه بعشرين دولار، فهلا رددت الباقي كاملاً من فضلك.".

" ولكنني لن أستطيع الآن التأكد من ذلك....فلا بد من إجراء إحصاء لكل ما ورد إليَّ، قبل أن أرد إليك عشرة دولارات".

" إن كل ما أتمكن من استيعابه - أيًّا كان الأمر - هو أنني أعطيتك ورقه نقدية بـ 20 دولار.... فهل يمكن من فضلك أن تردي لي بقية الـ 20 دولار؟".

لقد كنت واقعًا تحت قدر من الضغط ، في تلك اللحظة، لأنه كان هناك صف ورائي، ينتظر إنهاء إجراءات محاسبتي، وبدأ الآخرون في تكويم مشترواتهم ؛ انتظارًا لموقفي أن ينتهي..... وقالت القائمة بالفحص وإجراءات الحساب:

"أنا مضطرة لاستدعاء مراقب للحسابات، يقوم بفحص كل الإيصالات، التي تم تحصيلها.... ومن ثم سيضطر هؤلاء الناس إلى الذهاب إلى فاحص آخر...." (ضغط أكثر).

فقلت:

"حسنًا، سيكون ذلك أمرًا طيبًا أن تستدعي مراقبًا للحساب ليراجع كل الإيصالات التي لديك... لقد أعطيتك ورقة...... لذا من فضلك، أريدك أن تردي لي بقية حسابي.... ومن ثم أريد عشرة دولارات أخرى"

وصل مراقب الحسابات، وأوضحت له القائمة بالفحص كيف أنه لا يمكنها القيام بفحص الإيصالات؛ حتى تتأكد من أنه قد أعطيتها بالفعل ورقه نقدية بـ 20 دولار...... فكررت طلبي مرة أخرى، مستخدما الكلمات نفسها التي استخدمتها من قبل، بهدوء أعصاب تام، فقال المراقب:

"سوف نقوم بفحص جميع الإيصالات في نهاية اليوم.. وإذا وجدنا أن هناك عشرة دولارات زائدة، فسوف نتصل بك.... هل يمكنك أن تعطيني رقم تليفونك من فضلك؟"

فأجبته قائلا:

"أنا أتفهم السبب الذي ترغب من أجله في القيام بذلك. وعلى أي حال، فإنني بالفعل قد أعطيت هذه السيدة ورقة بعشرين دولار، ولكنها أعطتني بقية عشر دولارات فقط، لذا فإنني أريد – من فضلك – عشر دولارات أخرى، بقية حسابي".

في نهاية الأمر، أوصى المراقب القائمة بالفحص بأن تعطيني العشر دولارات، إلا أنها قالت : "حتى في هذه الحالة، لازلنا نحتاج إلى عنوانك ورقم تليفونك".

فأجبتها قائلا:

"ليست هناك مشكلة في ذلك.... إليك عنواني ورقم تليفوني".

وحتى هذه اللحظة، لم أتلق أي رد من هذا السوبر ماركت!!

عندما أحكي هذه القصة للمشاركين في أي سيمنار، أستطيع أن أرى بعض الناس، وقد بدأوا في الإحساس بالضيق. هل تتذكر ما قرأته – في موضوع سابق من الكتاب – عن العوامل الخمسة المشكلة للنجاح؟ إن العامل الخامس منها يرتبط بالشجاعة، وأنك سوف تحتاجها لتتشبث بحقوقك وتحافظ عليها – فلم أكن طوال الموقف السابق منفعلاً أو ثائرًا أو غاضبًا – كما أنني لم أصبح شخصًا مكروهًا لدى موظفي السوبر ماركت... كل ما هناك أنني تشبثت بحقي، وأصررت على عدم مغادرتي السوبر ماركت، دون استلام حقي من النقود التي تبقت لي..... ومن الممكن أن تستخدم التقنية نفسها(*) لـ:

(*) أي التي تؤكد للطرف الآخر أنك لن تتنازل عن حقك، تحت أي ظرف من الظروف – المترجم.

- تتمسك بحقوقك.
- تتمسك بموقفك ووجهة نظرك.
- تقول الذي ترغب فيه، وبالكيفية التي تشعر بها.

الحزم السلبي

تستخدم هذه التقنية أساسًا للتعامل مع النقد الذي يتم تلقيه من شخص عنيد. ومرة أخرى، فإن هذا ينبثق من برنامجك "المفكر"، وهذا حينما توافق بهدوء على نقد حقيقي لصفاتك وخصائصك السلبية.

دعنا نقول إن زميلاً لك في العمل، استدار لك فجأة، وقال :

> "إن مكتبك نموذج للفوضى - فالأوراق مبعثرة في كل مكان.... كيف يمكنك ممارسة عملك في فوضى كتلك؟ (برنامج سلوك "المتحكم")

من المحتمل أن تكون إجابتك:

> "قد يبدو المكتب بالفعل في حالة من عدم النظام، وليست حالة فوضى على أية حال... لقد كنت مشغولا للغاية؛ فليس لديَّ وقت لتنظيم المكتب" "البرنامج السلوكي السلبي"

وكما تعرف الآن، فإن هذه الاستجابة في هذا الموقف سوف تستدعي برنامج "المتحكم" لدى زميلك، وسيرد عليك قائلاً:

> "يجب عليك أن تجد الوقت اللازم لترتيب مكتبك - إن منظره بشع للغاية!".

هذا هو ما نطلق عليه الحزم السلبي... إذا أردت استخدام هذه الاستجابة، فلن يكون هناك الكثير الذي يمكن للطرف الآخر أن يضيفه؛ بل إنه قد يرتد القهقرى ليقول لك:

> "حسنا، لماذا لم ترتب مكتبك إذًا؟".

وإذا كانت إجابتك:

"أنت على حق، إنه بالفعل يحتاج إلى ترتيب فوري".

فإن الشخص الآخر سوف يرفع الراية (يستسلم) وينهي الحوار. وعليك أن تتذكر أن لديك الحق في أن يكون مكتبك غير مرتب، إذا أردت ذلك.

هذه التقنية تختلف عن سياسات "الصدام أو الاستسلام".... كما أنها توصف بممارسة لعبة الجودو "لفظيًّا"... فكما يحدث في لعبة الجودو، أن تتصارع قوتك مع قوة الطرف الآخر، وتلتحم معها في محاولة لإيجاد ثغرة ما، يمكنك الفوز من خلالها... فإذا كنت سعيدًا لأن تتقبل ذلك؛ أي فكرة أن تكون لديك عيوب معينة، ولست نموذجيًّا (كاملا)، فإن الآخرين - كما يحدث على بساط الجودو - سيطرحونك أرضًا.

وقد يحتمل أن يكون الدافع إلى ذلك، هو أنك متفق - فقط - على جزء فقط مما يقوله الشخص الآخر، وهذا ما يعرف أحيانا بـ "الاتفاق الاختياري/ الانتقائي". لنفترض، على سبيل المثال، بأن ثمة عميلاً ما يوبخك بقسوة قائلا:

"إن فريق العاملين معك جميعهم بلا فائدة - لقد ظللت أنتظر لمدة أسبوعين كاملين لاستلام طلبي - إنكم لا تقومون أبدًا بالتسليم في الموعد المحدد لذلك".

الإجابة الحاسمة سوف تكون:

"أنت على حق- إن أسبوعين وقت طويل لانتظار استلام طلبك... وما سأقوم بعملة الآن هو......................"

في هذا الموقف، فإن كل ما عليك هو الموافقة على جزء من الجملة، التي مضمونها: "لقد ظللت طوال أسبوعين كاملين منتظرًا استلام طلبي"، بينما أنت لا توافق أو تحاول الدفاع عن الجزء الذي قيل : "إن فريق العاملين معك جميعهم بلا فائدة " أو جملة: "إنكم لا تقومون أبدًا بالتسليم في الموعد المحدد لذلك".

دعنا نناقش تقنية أخرى:

التشويش بهدف الاحتواء

سوف نستخدم هذه التقنية للتعامل مع الانتقاد الموجه، وكذلك للدفاع عن تفكيرك لذاتك. التشويش يعني ضمنًا الموافقة على المبدأ إجمالاً دون التعاطف الكلي معه..... إذ إنك تعيد صياغة الانتقاد الموجه من الشخص الآخر بصورة أكثر منطقية وأقل تعاطفًا، وهو بذلك يمثل استجابة من برنامجك السلوكي "المفكر"، دون التفاعل معه بأسلوب عاطفي أو أسلوب يرتكزعلي العاطفة.

وقد تكون هناك بعض الحقيقة، فيما يقوله الشخص العنيد، ولكنه يميل في ذلك إلى المبالغة والتضخيم؛ فمثلاً:

"لقد تأخر التقرير مرة أخرى...... إنك لا تضع اعتبارًا لأي شخص آخر.....
أنت لا تحفل بأن ذلك يجعل الحياة صعبة بالنسبة لك".

الحقيقة هنا تتمثل في أن التقرير "قد تأخر بالفعل"، وبقية العبارة كلها تأتي في السياق العاطفي... ويتمثل الإغراء في هذا الموقف في ضرورة تفاعلك مع عبارة "إنك لا تضع اعتبارًا لأي شخص آخر"، وكذلك عبارة "أنت لا تحفل". إذا حاولت أن تدافع عن نفسك، فإنه من الممكن، أن تجيب بأسلوب خاضع:

"لقد كنت غارقًا في العمل بصورة لا تتخيلها، وقد بذلت أقصى جهدي لعمل ذلك التقرير في الوقت المطلوب.... إنني فعلاً أهتم بجعل الحياة صعبة بالنسبة لك".

ويعد من الأفضل بشكل أكبر أن تتجاهل الملاحظات المتسمة بالسياق العاطفي للشخص الآخر، وتركز استجابتك – بدلاً من ذلك –على الاستعانة ببرنامجك "المفكر"، ويجيب بحزم قائلاً:

"نعم، لقد تأخر التقرير مرة أخرى، وإنني أعتذر لك عن جعل حياتك صعبة .... أنا لم أخطط وقتي – بصورة طيبة – لذلك هل يمكن أن تساعدني في هذا الأمر؟"

لا تشغل بالك كثيرًا.. إذا أحسست بشيء من الارتباك؛ نتيجة الاختلافات الواردة في هذه التقنيات، ما دمت قادرًا على فهم واستيعاب هذه المبادئ الأربعة:

- البقاء بعيدًا عن سيطرة السياق العاطفي (أي عدم الاندفاع وراء المشاعر).
- امتلاك الثقة في النفس.
- الإيمان بحقك في أن تكون غير منظم، أو أن تخطئ.
- الاستجابة الواردة في سياق البرنامج "المفكر"، والتواصل مع الآخرين بصورة حازمة.

فكِّر بصورة حازمة

هل تذكر القصة التي أخبرتك بها، في موضع سابق من الكتاب، عن الفلاح الذي أراد أن يقترض ماكينة حلب محمولة من جارة؟ وكيف أن الحالة النفسية التي وقع في شرك التعامل من خلالها، جعلته يتراجع في اللحظة الأخيرة عن طلب الماكينة، رغم احتياجه الشديد لها؛ مما دفعه إلى الإساءة إلى جاره.... هذه القصة تخبرنا بأنه عند قيادة شخص عنيد، فإنه من السهل عدم الوقوع في شرك للتعامل العاطفي معه، أو الانسياق وراء المشاعر، دون التفكير الأمثل فيما تريد تحقيقه من أهداف....

تخيل أنك مضطر لقيادة شخص عنيد، وأن لديك أفكارًا على النحو التالي:

> "عندما أحاول أن أناقش المشكلة مع بوب، فسوف يتهرب من مسئوليته عنها، وسينتهي بنا الأمر إلى مباراة في الصراخ".

لو أن هذه الفكرة تدور براسك، فما الذي تعتقد أنه ستكون عليه النتيجة النهائية لسلوكك مع "بوب"؟ من الغالب أنه سيكون سلوكًا عدوانيًّا أو خاضعًا: فإما أن يقودك الأمر إلى شجار حامي الوطيس مع بوب، أو أن تحاول تهدئة الموقف وإقناعه بضرورة علاج المشكلة.

وفيما يلي مثال آخر لكيفية تشكيل أفكارك، قبل اجتماعك مع ماري:

"لن أستمتع بالاجتماع مع ماري... عندما أخبر ماري بأن معدلات مبيعاتها لم تكن جيدة بصورة كافية، فمن الغالب أن تنفجر باكية، مثلما تفعل ذلك مع كل شخص يشكو منها".

ما الذي تعتقد أنه يمكن أن يستخدم كمدخل مناسب للتعامل في هذا الموقف مع ماري؟ إنني أشك في أنك قد تتبع أسلوب "الخاضع/المطيع"، أو حتى الأسلوب "العدواني". ويمكن للمدخل الحازم أن يكون على النحو التالي:

"عندما أتحدث إلى ماري، فقد تنفجر باكية أو أنها قد لا تفعل ذلك.... ومهما يحدث، سوف أوضح لها بهدوء عدم رضائي عن نتائج مبيعاتها.... سوف أستمع إلى ما يتعين عليها أن تفعله، وسوف أطلب منها أن توضح لي كيف يمكنني مساعدتها. وإذا أصبحت ماري عاطفية بالفعل، وبدأت في البكاء، فإنني سوف أتعاطف معها، فأستمر في عرض المساعدة عليها ودعمها، حتى تحسن معدلات مبيعاتها"

إن الحزم استجابة ايجابية للغاية في أي تواصل.... إذ إنه يجعل الأمر واضحًا للشخص الآخر؛ مما يجعلك سعيدًا، كما أنه يسمح لك بأن تشرح قضيتك بهدوء.... وممارسة الحزم، بلا هدف أو وجهة محدودة، تؤثر على حقوق الآخرين الإنسانية.

الفصل السادس

قوة الإقناع

"لا يكمن الأمر في القوة الباطشة، وإنما يكمن الأمر في القوة والإيمان اللذين يعتبران من يحوزها ملوك العالم".

توماس كارليل : (1795–1881م، فيلسوف ومؤلف اسكتلندي)

تنمية مهاراتك

هذا الفصل غالبًا هو الفصل الأكثر أهمية، ضمن مكونات هذا الكتاب؛ من أجل أن تحصل على ما تريد في الحياة - لكي تكون أسعد حالاً، ولكي تكون لك علاقات أفضل بالآخرين، ولكي تجيد القدرة على قيادة الأشخاص المتسمين بالعناد - فإنك بحاجة إلى أن تمتلك القدرة على تكون أفضل في القدرة على الإقناع لدى الآخرين.

وكما قلت من قبل، في الفصل الأول، فإن التواصل مع الآخرين هو العامل الأكثر أهمية في حياتك؛ إذ أنه في الغالب ستضطرك ظروف حياتك إلى حتمية التعامل - بشكل أو بآخر - مع الأشخاص المتسمين بالعناد.. فأنت - مثلاً - ستضطر غالباً للتعامل مع شخص آخر لكي تتزوج، ولكي تنجب أطفالاً، ولكي يكون لك أصدقاء، ولكي تعمل -

بطبيعة الحال - مع آخرين. وبعد، فإن هناك استثناءات لهذه القاعدة: بعض الناس يفضلون أن يحيوا حياتهم بمفردهم، يؤدون عملاً مستقلاً خاصًّا بهم، ويقللون من معدلات احتكاكهم بالآخرين قدر استطاعتهم. وعلى أية حال، فإنه بالنسبة لأغلبيتنا، فإنه من المهم للغاية أن تكون لدينا علاقات إيجابية مع الآخرين.. إنك إذا وجدت نفسك على شاطئ مهجور، وقد ظهر فجأة أشخاص آخرون، فإنني أراهن أنهم سرعان ما يأتون ويجلسون بجوارك.

إن علاقاتك - كما أنها مصدر لا بأس به من السعادة - يمكنها أيضًا أن تتسبب في شعورك بعدم السعادة والإحباط السلبي.. وقد تجد نفسك مضطرًا لإقناع الأشخاص الآخرين بأن يتقبلوا وجهة نظرك، سواء فيما يتعلق بالخدمة التي تقدمها لهم، أو عرضك للزواج من واحدة ما، أو مجموعة آرائك وأفكارك.. إن التحدي يكمن في أن الآخرين دائمًا ما يرغبون في أن يتم إقناعهم من قبلك. وقد يكون من عدم الصواب أحياناً أن تحاول إقناعهم بما لا يرغبون فيه.. ولنا أن نتساءل: كم عدد المرات التي تم فيها إقناع الأشخاص بما هو ضد إرادتهم أو بوجهة نظر أو حكم ما ليقوموا بأداء شيء ما، ربما يندمون على عدم القيام به فيما بعد؟

إنني أؤمن - على أية حال - بأن التواصل أمر أفضل بكثير من عدم التواصل فيما يتصل بقدرتك على الإقناع. وبالإضافة إلى ذلك، علينا أن نفكر في الأحوال والأمثلة التي تتمكن فيها قوة إقناعك من جذب اهتمام الطرف الآخر؛ إذ قد يكون من الأفضل بالنسبة للطرف الآخر، إذا تمكنت من إقناعه بأن :

- يمنحك عملاً.
- يتوقف عن التدخين.
- يرغب في تناول الخضروات التي لا يتناولها مطلقاً.
- يقوم بإجازة.
- يشتري منتجك أو خدمتك.
- يتزوجك.
- يقرضك أموالاً (مع التفكير في العائد الذي سيعود عليه).

هناك مواقف عديدة، لا حصر لها، يمكن أن تستفيد فيها من قوة إقناعك، أنت والطرف الآخر على حد سواء. وفي أي عملية إقناع، عليك أن تنظر دائماً للمعادلة، التي يكون طرفاها "رابح – رابح"(*) .. لأنه إذا لم تكن تلك هي المعادلة المستخدمة، وتحول طرفا المعادلة إلى "رابح - خاسر"، فنحن وقتها بصدد المناورة والتحكم والقهر أو الإذعان، بدلاً من الإقناع. وعلى أية حال، فإنه كما يدرك رجل المبيعات الجيد أو المفاوض المتمرس، أنه لابد بالعقل من تطبيق معادلة "الرابح-الرابح" وجعلها هدفاً، تتحرك صوبه في عمليات الإقناع.

"كل منا يعيش من خلال قدرته على بيع شيء ما"

روبرت لويس ستيفنسون (1850–1895، كاتب مقال سكوتلندي، شاعر، روائي) (**)

إنني سأتذكر دائمًا الدورة الدراسية الأولى التي حضرتها في المبيعات، وتعريف كلمة " مبيعات": الذي سمعته من المحاضر وقتها، ولا يزال يرن في عقلي حتى الآن:

"البيع هو فن خلق الرغبة في عقل المشتري والقناعة المؤكدة بأنه يستفيد تمامًا مثلما يستفيد البائع، سواءً بسواء".

قد يبدو هذا التعريف "للمبيعات" ذا طراز أو نمط قديم – إلى حد ما – بالنسبة لكثير من رجال المبيعات اليوم، ولكنني أؤمن بذلك المبدأ – الوارد في التعريف السابق – ولازلت أرى كذلك أنه ناجح وحقيقي للغاية. لقد لاحظت دون شك أنني أتعمد البدء في الحديث عن رجال المبيعات والمشترين، وهذا يعود إلى إيماني المطلق بأننا بائعون" و"مشترون" منذ اللحظة الأولى، التي نصل فيها إلى هذا العالم(***).

(*) أي لا تتسبب عملية الإقناع في إحداث خسارة لأي طرف من الطرفين – المترجم.

(**) لقد فات المؤلف أن يذكر أن روبرت لويس ستيفنسون صاحب رواية " جزيرة الكنز " وهي واحدة من أشهر كلاسيكيات القرن الماضي، كما أنه حفيد ستيفنسون مخترع قطار الديزل – المترجم.

(***) أي منذ اللحظة الأولى للميلاد – المترجم.

إن بكاء الطفل من أجل الغذاء، والرعاية أو تغيير الحفاضة هو محاولة لإقناع (من يتكفل به) بأن يقوم بتصرف ما؛ فإذا لم يستجب لهذا الطلب الأولي (المبدأي)، فسوف يزيد حجم المطالبة(*). ولأن ذلك الطفل يهمك، ولأنك تحفل بأمره.. فأنت تقاد بسهولة تامة لمحاولة طفلك "إقناعك" بأنه في حاجة إليك.. وهكذا تتابع أنماط الإقناع طوال حياتك - بأسرها - إذا كان الناس يحفلون بأمرك، ويحترمونك، وبينك وبينهم درجة من التواصل الجيد، فلأنهم - في هذه الحالة - سيكونون أكثر استعداداً لأن يقبلوا ما تقترحه عليهم، أو ما تحاول إقناعهم به.

إن المبيعات أو عملية الإقناع لهم الجزء الأكبر ؛ مما يشغل عالمنا أو يحدث فيه.. وغالباً ما يكون من الأفضل أن "تبيع" بدلاً من "تحكي/ تخبر"(**).. كمدير مبيعات غالباً ما يحصل على نتائج أفضل من الفريق الذي يعمل معه، عندما يقوم بالبيع "كتطبيق عملي"، أكثر من الوقت الذي يمضيه في شرح وتحليل نظري عن المبيعات؛ لأنه إذا استطاع الفريق - الذي يعمل معه - أن يدرك جيداً المنافع التي تعود عليهم، فإنهم سيكونون الأكثر ميلاً للاستجابة بشكل إيجابي للإدارة، التي تتعامل معهم وتشرف عليهم.

> *"تستطيع الحصول على كل ما تتمناه في حياتك، إذا استطعت - فقط - أنت تقدم مساعدة كافية للآخرين لأن يحصلوا على ما يرغبون"*
>
> زريج زيجلر (1926-، مؤلف أمريكي، رجل مبيعات، محاضر تنمية بشرية)

إن عملية الإقناع في المبيعات تبدأ منذ فترة مبكرة للغاية في الحياة - وفي الحقيقة، فإن الأطفال، غالبًا ما يكونون أكثر المشتغلين بالمبيعات فطرةً وبشكل طبيعي للغاية(***)؛ إذ إنهم يتمكنون، بتلك التلقائية، من إقناع والديهم بأن يفعلوا لهم كل الأنماط الممكنة من الأشياء:

(*) الصراخ والبكاء في هذه الحالة - المترجم.

(**) يقصد المؤلف بأن التطبيق العملي المباشر يكون أكثر تأثيراً وإقناعاً عن تحليل نظري مطول - المترجم.

(***) يقصد المؤلف بأن الطفل وقتها لا يدرك فنيات المبيعات والإقناع بصورة كاملة وإنما يؤديها بشكل فطري أو طبيعي - المترجم.

"أبي، إذا اشتريت لي حذاء الركض الرائع هذا، فسوف أكسب كل السباقات في المدرسة، ولك أن تتخيل كم ستكون فخورًا بي وقتها."

"أمي وأبي.. إذا استطعتما شراء هذا الحاسوب لي، فإنه سيمكنكما كذلك استخدامه أيضًا."

"أمي، إذا اشتريت لي هذا المسحوق ذا الفيتامينات المتعددة، فلك أن تتخيلي كم السعادة التي ستشعرين بها، عندما ترينني قد كبرت وصرت كبيرًا وقويًا".

جميعًا يستخدمون معادلة واحدة هي " الرابح - الرابح":

"إذا أعطيتني هذا، لك أن تتخيل كم سيكون ذلك أمرًا جيدًا بالنسبة لك".

نحن أكثر قابلية للاستجابة لهذا النمط من الإقناع عن ذلك النمط:

"أشترى لك هذا الحذاء الجديد لأنني أريدها". أو "أشتري لي هذا الحاسوب لأنه أحدث مما لدَّي".

كانت صديقتي سوزان تحكي لي مؤخراً عن طفلها، ذي الثلاثة أعوام.. تقول: بن يعشق القوارب والسفن.. وأثناء تسوقي، وقعت عيناه على اليخت " بريطانيا " - الذي كان سابقًا اليخت الملكي - راسيًا في مرفأه في "ليث" بأدنبره.. كان طلبه:

"من فضلك يا أمي، هل يمكننا أن نركب يخت "بريطانياً؟".

وبينما كنت أفكر فيما طلبه مني، راح يضيف قائلاً:

"إذا استطعنا ركوب اليخت يا أمي، فسوف تستمتعين بكوب رائع من الشاي".

لقد تعلم بن بالفعل - رغم سنة الصغيرة - أن البيع يمكن أن يكون أمرًا قابلاً للتحقق بشكل أكبر، عما يرغب فيه، إذا تم عرضه بشكل غير مباشر كما فعل..

ومع استمرار نشأتنا، تتواصل عملية المبيعات في كل منحى من مناحي حياتنا،

وبشكل تلقائي. حاول أن تتخيل صورة ذلك الزوج، وهو يقول لزوجته:

" لقد بدأت سيارتنا في تكليفنا أموالاً طائلة في عمليات إصلاحها.. وغالبًا ما أشعر بالقلق من أن تتعطل، عندما أقودها لأذهب بك إلى عملك.. ومن ثم، فإنه من المحتمل أن يدفعنا ذلك إلى إلغاء الرحلة السياحية التي خططنا للقيام بها".

أو حاول أن تتخيل صورة الزوجة، وهي تقول لزوجها:

" هل لاحظت أن قمصانك لم تعد نظيفة كما تعودت أن تجدها.. يبدو أن تلك الغسالة تسحب تيارًا كهربيًّا أكثر من الطبيعي. أعتقد أن نظام التشطيف بهذه الغسالة يضر الملابس كثيراً".

يدل الموقفان السابقان على موقفين كلاسيكيين للغاية من مواقف المبيعات.. الزوج يحاول أن يقنع زوجته بأنهما بحاجة إلى شراء سيارة جديدة، بينما تلمح الزوجة في حديثها إلى ضرورة شراء ماكينة غسيل جديدة.. إن كلاهما – لا إراديًّا – يستخدم مبدأ الألم واللذة/ المنفعة"؛. إذ إننا نميل بطبيعتنا إلى الابتعاد أو تجنب كل ما يسبب لنا ألمًا، والتحرك صوب كل ما يحقق الفائدة أو المنفعة. وفي كلا السيناريوهين، فإن الطرفين يحاولان ترسيخ مبدأ : سيحدث الألم إذا لم تتم الموافقة على عرض أو عملية المبيعات التي نقدمهاً.

لذا، فإنه سواء أحببنا ذلك أو لم نحبه، فإن البيع والإقناع عمليتان متلازمتان، تحدثان في الوقت نفسه. ويؤمن خبراء التسويق بأننا جميعًا نتلقى حوالي ثلاثة آلاف رسالة (نمط) بيع كل يوم، فهناك تلك الإعلانات الواضحة (كنمط بيع) في التليفزيون والراديو، وفي المواصلات العامة، وفي الصحف والمجلات.. ولك أن تفكر في – لحظة – في كل أولئك الذين يقدمون منتجات هذه الإعلانات – أنماط ملابسهم وماركات الأحذية التي يلبسونها. والشعارات التي تدلل على مدى درجة النجاح المرموقة التي يحققونها في حياتهم.. ومن جهة أخرى، أدركت الشركات التي تمثل تلك السفارات والعلامات والماركات التجارية، مثل: نايك وأديداس، وتومي هيليجر، وجوتشي، وعديدين غيرها قيمة أن يرتدي هؤلاء منتجاتها كوسائل دعائية (عروض بيع) مجانية.

كذلك، فإن كل هذه المنتجات والخدمات التجارية الواضحة، تضع في اعتبارها بعض الأشياء، والتي يمكن استغلالها في عروض البيع مثل السياسة وأمورها والدين (العقيدة) وطقوسه..

" صوِّت لصالحي في الانتخابات، وسوف أحسِّن مستوى معيشتك".

" تعال إلى كنيستي وسوف أجعل حياتك الروحية في مستوى أفضل".

إن عديدًا من المنتجات والخدمات والأفكار والفلسفات (الأيديولوجيات) التي نبيعها قد حسَّنت بالفعل من أسلوب ومستوى حياتنا.. والسؤال الآن: إذا لم نقم بتلك العمليات من المبيعات، هل تعتقد أننا كنا سنحاول البحث عن بديل لها خارج نطاق تلك العمليات؟(*) أنا – شخصيًّا – لا أعتقد ذلك ؛ لأنه لا يكفي – بالنسبة لنا – أن نخترع أو نطور الأشياء دون بيع لها (دون تسويق) ؛ لأن الأشياء بطبيعتها تحتاج بشدة إلى أن تكون مباعة يمكنني أن أتخيل الشخص، الذي يحاول أن يبيع أول منتج بالنسبة له (جهاز لإرسال واستقبال الفاكس)، وأتخيل كم المعاناة والمقاومة التي لقيها في هذه المحاولة، متمثلة في سؤال: كيف يمكنك إرسال فاكس لشخص آخر، ليس لديه جهاز استقبال الفاكس؟ وأقول لقد استغرق أمر إقناع الناس بركوب طائرة – في أوائل عهد الطيران– وتعبر بهم المحيط الأطلنطي مرة واحدة، كثيرًا من الإقناع والجهد والبيع.

وكما يقول توماس ج. واطسون (1874م – 1956م)، مؤسس IBM، ذات مرة:

"لا شيء يحدث في هذه الشركة، قبل أن يقوم شخص ما ببيع شيء ما".

لقد حدثت إيجابيات عددية في حياة البشر؛ نتيجة لأن شخصًا ما أقنع آخرين أن يفعلوا أو يقبلوا شيئاً ما، ولسوء الحظ – كذلك – فإن هناك سلبيات عديدة حدثت في حياة البشر(**)، فقد باع أدولف هتلر للشعب الألماني أطروحات عديدة، يمكنها أن تحسن

(*) مثل اختراع أشياء جديدة أو تطوير أشياء قديمة – المترجم.

(**) نتيجة للسبب نفسه – المترجم.

حياتهم من وجهة نظره – واشترى الشعب الألماني هذه الأطروحات المتسمة بمعادلة "رابح – خاسر".. ولم يكن المنتج الذي قدمه هتلر للشعب الألماني – بطبيعة الحال – اختيارًا صائبًا أو موفقًا، بل على العكس.. لقد ثبتت أنه كان كارثيًّا بالنسبة لهذا الشعب.

ففي العقد السابع من القرن العشرين (1960–1970م)، بيعت لعديد من النساء الحوامل فكرة ضرورة أخذ عقار مسكن، " ثاليدوميد". وكما هو معروف، فقد أدى ذلك إلى ولادة أطفال ذوى أطراف مشوهة (أيدي أو أقدام أو أرجل). ومرة أخرى، لم يكن هذا المنتج اختياراً صائباً لبيعه.

يميل الناس إلى تذكر تلك الأوقات التي بيعت لهم فيها أشياء، أو تم إقناعهم بأشياء، ثبت فيما بعد أنها ليست صائبة بالنسبة لهم، وهذا يعطي المنطقة الإجمالية لكل من " البيع والإقناع " هامشًا سلبيًّا معينًا. وعلى أية حال، فإنه من المهم أن نتذكر أن عديدًا من المخرجات (النواتج) الإيجابية تم استيفاؤها إما من منتج ما، أو خدمة أو فكرة ما تم بيعها. إذا كنت تنمي قدراتك ومهاراتك في البيع والإقناع، فأنت عندئذ بصدد حصولك على عمل أفضل ومستوى أفضل للحياة وعلاقات أفضل وحياة أكثر سعادة.. إن الأمر بصدد أن يتحول إلى نمط حياة أسهل بكثير، فيما يتصل بقيادة أشخاص عنيدة.

من الأمور التي تستحق أن توضع في اعتبارك، هي تلك الصلات الطبيعية، التي تتمتع بها كشخص يمارس الإقناع والكيفية، التي يمكن أن تُحسِّن بها قدراتك على الإقناع، وأن تلك الصلات أو القدرات تكمن في اللاوعي، ويمكنك بقليل من التفكير والتطبيق أن تنمي طاقة الإقناع وفاعليته..

الأمر يتعلق بالتغيير

الاقتناع يرتبط بالتغيير وبالقدرة على إحداثه.. فما رأيك فيم يشعر به أغلب الناس تجاه التغيير؟ – هذا صحيح – فإنني أكاد أسمعك تقول بأنهم لا يحبون التغيير !! بالفعل، إن أغلب البشر يقاوم التغيير. إنهم يخشون التغيير ويرونه تهديدًا أكثر من كونه فرصة.. هل يمكنك أن تتخيل رئيسك في العمل يدلف إلى المكان، الذي يتواجد به الموظفون ذات صباح، معلناً:" سوف نقوم بعمل بعض التغييرات هنا". أليست تلك حالة تدعو كل

واحد من المتواجدين إلى الشعور بعدم الارتياح، ويرى أن مسألة التغيير كأمر يستوجب الخشية منه ؟!

إذا كنت تزمع إقناع شخص ما بأن يغير سلوكه ووجهة نظره واتجاهه أو أي جانب آخر في حياته العملية أو الشخصية، فأنت عندئذ تتحدث عن التغيير في النزعة العقلية لدى الشخص. إذا كان أي أحد بصدد تغيير طريقة تفكيره، فإنه بحاجة إلى أن يحلل جيدًا الفوائد التي ستعود عليه من ذلك التغيير، والتي يمكنها تغيير حياته الحالية أو موقفه الحالي، فإذا كنت الشخص القائم بالإقناع، فإنك ستحتاج إلى مهارات وسمات وخصائص، تجعلك موضع ثقة ومصداقية وقبول لدى من تحاول إقناعهم.

المصداقية

عندما كنت مراهقًا، كنت أتذكر دائمًا قول أمي: "لا تدعني أضبطك متلبسًا بالتدخين - فهو أمر يضر بصحتك". وبطبيعة الحال، ففي ذلك الوقت، كان كل من أبي وأمي يدخنان، ولم يكن يبدو أن هذا الأمر (التدخين) كان مؤذيًا لهما، بصورة ما من الصور... ومن ثم، فإن المصداقية هي واحدة من الخصائص التي ستحتاج إليها، إذا أردت أن تكون مقنعًا ناجحًا. دعنا نناقش معًا بعضًا من الخصائص الأخرى، ونرى كيفية تطويرها وتنميتها.

الإيمان (اليقين)

يؤمن المقنعون الناجحون بأنفسهم وبما يتحدثون عنه. وعلاوة على ذلك، فإنه إذا لم تؤمن بما تقول، فكيف لك أن يقتنع به الآخرون؟!

الحماس

لقد عرفت - طوال حياتي - أناسًا ممن يؤمنون بما يقولون، ولكنهم يفشلون في التواصل بحماس أو شغف مع الآخرين.. هناك أناس عديدون يجدون صعوبة في ذلك؛ وعلى أية حال.. فإنه إذا أردت أن تقنع شخصًا ما، فعليك أن تتواصل معه بحماس وشغف.

المعرفة

أنت تحتاج إلى أن تعرف جيدًا ما تتحدث عنه؛ لكي تتيقن من أن لديك كل ما تحتاجه من معلومات وحقائق وأرقام وإحصائيات ودلالات مختلفة.

ضع نفسك في موقف الطرف الآخر - ما الذي تعتقد أنه مهم بالنسبة لهذا الطرف الآخر؟ وعليك أن تضع في اعتبارك لماذا يتحتم على الطرف الآخر قبول أو الموافقة على ما تقوله، إذا كان شخص ما يخشى الطيران؛ فليست هناك وجهة نظر قادرة على إقناعه بألا يكون سخيفًا، وأن يتوقف عن التصرف كالأطفال.. بل إنك بحاجة إلى أن تضع في اعتبارك الكيفية، التي قد تشعر بها، والتي قد تقنعك بأن تغير طريقة تفكيرك، إذا كنت في موقفه (موقف الطرف الآخر).. إنك - بالأحرى - في حاجة إلى أن تتفوق على الخوف الذي قد يعوق إقناع الآخرين بما تعرضه، من خلال المنافع / الفوائد التي تعود عليهم فمن هذا الاقتناع.

المثابرة

إذا أردت أن تقنع شخصًا ما، فلا تستسلم بسهولة لمجرد أن تسمع كلمة الرفض "لا" لأول مرة، أو أية علامة نبذ أخرى.. عليك بالمثابرة ثم المثابرة - ولكن بصورة تختلف تماماً عن الإلحاح الممجوج؛ إذ ليس من الضروري أن تتفاعل بصورة سلبية تجاه المثابرة، والتي تجعل الطرف الآخر يدرك أنك - بالفعل - تؤمن بما تقول. هناك خط يمكنك أن تضع في اعتبارك ألا تتجاوزه؛ أي كن حذرًا للغاية، وركز انتباهك في ردود فعل الآخرين، وإذا بدا لك من الواضح أن تصر على ما تقول أكثر من اللازم، فلتتوقف فورًا عن محاولتك إقناع الآخرين!

الطاقة (القدرة)

ضع طاقتك في كل تواصلاتك مع الآخرين، حيث إنها تشعل الحماس.. إذ يمكن أن تقتنع من خلال الأشخاص، الذين يتمتعون بطاقة متميزة في أداء أعمالهم. ومعظم مقدمي برامج التليفزيون يستخدمون كل ما لديهم من طاقة لتسويق أفكارهم.. وعندما كنت طفلًا، كان هناك أحد العلماء، ممن يقدمون برامجهم في التليفزيون استطاع أن يقنعنا بان

العلوم مادة شيقة من خلال التلويح بيديه في كل موقع تقديم الحلقة، ومن خلال فرط الإثارة التي كان يقدم بها برنامجه.. كان عالمًا أصيلاً مفتونًا بما يقدم إلى درجة الجنون، ولكنه كان بالتأكيد قادرًا على إقناعك بالاستماع إلى كل ما يقول.

الاتساق والتماسك

أي إن ما تقوله أو تفعله هو أمر مهم – كل شيء يتم احتسابه وحسابه. وإذا أردت أن تكون مقنعًا ناجحًا، فإنه ينبغي عليك – عندئذ – أن تكون متماسكًا صادقًا ثابتًا مع نفسك وأقوالك وأفعالك. وإذا حاولت أن تقنع شخصًا ما بأن يحافظ على ما يبذله من وعود، فمن الواجب عليك دائمًا أن تحافظ على ما تبذله من وعود؛ فإذا قلت مثلاً: "سأعاود الاتصال بك في غضون عشر دقائق".. فإنه يتحتم عليك – بالفعل – أن تعاود الاتصال به في التسع دقائق القادمة.. إذا كنت تحاول إقناع شخص ما بشيء ما يتصل بالسياسات أو الدين، فإنه ينبغي عليك أن تكون ممن يلتزمون بتلك المبادئ / الفلسفات، التي تحاول أن تقنعه بها. إن قادة الأعمال التجارية الذين يتحدثون عن ضرورة تخفيض الأجور(*) يفقدون مصداقيتهم، إذا قادوا سيارات فخمة للغاية، وسكنوا في منازل واسعة، وسافروا بطائرات خاصة.

لكي تكون مقنعًا ناجحًا، فأنت بحاجة إلى مهارات وسمات وخصائص عديدة، حتى مع هؤلاء الذين يقيمون معك في مكان واحد. ليست هناك ضمانة للنجاح. وعلى أية حال، فإن الناس أكثر قابلية للاقتناع من قبل الذين يثقون فيهم، ويحبونهم ويتمتعون بعلاقات طيبة معهم.

استخدام العقل والعاطفة

عندما نتخذ قرارًا بخصوص شيء ما، فهل نحن نقوم بذلك منطقيًّا (بصورة عقلية) أم عاطفيًّا؟ الحقيقة التي لا مراء فيها هو أننا نسمح لعواطفنا أن تحكم عملية اتخاذ القرارات التي نقوم بها.. وفي بحث أجرى في جامعة هارڤارد، بكلية تجارة الأعمال منذ

(*) يقصد المؤلف كنوع من التقشف لمواجهة الأزمات المالية – المترجم.

عدة سنوات مضت، تم الكشف عن أن 84٪ من قرارات الشراء تؤخذ لأسباب عاطفية (ليست عقلانية) في حين أن عديدًا من العاملين في المبيعات والتسويق يرون أن 100٪ من قراراتنا بالشراء تؤخذ لأسباب عاطفية، ثم يتم تبريرها بحجج عقلانية (منطقية) فيما بعد.

خذ صناعة موتور السيارة مثالاً؛ حيث تجد أن غالبية السيارات - في أيامنا هذه - ذات موتورات عالية الكفاءة ومقاعد مريحة وعناصر أمان عديدة متوافرة، مثل : حقائب الهواء، وآلات ستريو، وجهاز تكييف... إلخ، ولك أن تتخيل الرجل أو السيدة التي تشتري سيارة BMW، أو مرسيدس أو جاجوار، ستجد كل هذه السمات المذكورة سابقًا في كل هذه النوعيات من السيارات، التي يمكنك أن تجدها في السيارة الفورد أو سيارات شركة جنرال موتورز.. ويبقى السؤال: لماذا إذا يرغب الناس في دفع أموال ضخمة لشراء سيارة من BMW أو مرسيدس أو جاجوار؟ هل هي وجاهة، ومواءمة اجتماعية، ورغبة في أن تعطى انطباعًا لجيرانك، أم هل يقتصر الأمر لمجرد أنك ترغب في شراء تلك السيارة ؟! هذا أمر عاطفي بحت في اتخاذ قرار، ولكن في الغالب ستجد أن الذين يشترون تلك السيارات يجادلون بأن الأمر لا يتعدى منطق" دفع مزيد من إنفاق النقود للحصول على سيارة ذات نوعية خاصة"..

يدرك المعلنون - على وجه الخصوص - قوة العواطف؛ فمنذ عدة سنوات مضت، أدارت شركة "تيليكوم" البريطانية للاتصالات حملة إعلامية ناجحة، في المملكة المتحدة، كشفت عن أن ذلك الشخص الضئيل الغريب "ET" القادم من فضاء خارجي، الذي اخترعته الحملة، كان سببًا مباشرًا - بما أثاره من تعاطف - في رواج كل منتجات وخدمات شركة "تيليكوم"، التي كانت تعاني من عدم ازدهار، وتمكنت تلك الحملة بالفعل من وضع الشركة في مجال تنافسي، من جديد، وسط شركات الاتصال!!

إن المصنعين على درجة كبيرة للغاية من الوعي بقيمة الماركة التي ينتجونها، بلغة المبيعات والأرباح. ففي النادي الصحي المحلي الذي أختلف إليه، فإن غالبية الأعضاء يرتدون أحذية تدريب رياضية غالية، من ماركة معروفة. وكلنا يدرك أن أحذية التدريب تلك يتم شراؤها من متجر معين، ذات تكلفة عالية جدًّا، مع أن هناك أحذية رياضية أقل

ثمنًا، وتقوم بالأداء نفسه. ولكن السؤال المهم: هل ترغب في أن يراك أحد ترتدي هذه الأحذية الأقل ثمناً؟ أنا لا أعتقد ذلك، فإن هناك أناسًا كثيرون ممن يتخذون قرارات منطقية عند الشراء لمنتج ما أو خدمة ما، وهم الذين يشترون الأحذية الرياضية ذات السعر الأقل، ومن المحالات التي تبيع السلع والخدمات نفسها بثمن أقل.. وعلى أية حال، ألا يعد ذلك – في حد ذاته – قرارًا عاطفيًّا؟!

إن الدرس المستخلص هنا يكمن في انك إذا أردت أن تقنع شخصًا ما، أو إذا رغبت في أن تبيع لهم شيئًا ما، أو خدمة أو فكرة، فأنت عندئذ بحاجة إلى أن تستميل عواطفهم.

النصف الأيمن من المخ أم النصف الأيسر

في عام 1981م، فاز كل من روجر سبيري وروبرت أورنشتاين بجائزة نوبل – مناصفةً – لبحوثهما التي أجرياها حول المخ البشري.. وقد توصلا– من خلال هذه البحوث – إلى أن هناك نصفًا أيمن للمخ، ونصفًا أيسر كذلك، وأن كلاً منهما يؤدى وظائف مختلفة عن النصف الآخر.. يهتم النصف الأيسر بالعمليات العقلية والمنطقية، ويهتم النصف الأيمن بالأداءات العاطفية.

يتعامل النصف الأيسر للمخ مع:

- الكلمات.
- الأرقام.
- القوائم.
- التفصيلات.
- المنطقة

بينما يتعامل النصف الأيمن للمخ مع:

- الصور.
- الألوان.
- التخيل.

- الفضاء / الحيز.
- الإيقاع.

ولأن معظمنا يتركز التعليم لديه أساسًا في النصف الأيسر من المخ، فإنه من الطبيعي بالنسبة لنا أن نتواصل بأسلوب عقلاني. منذ اليوم الأول للمدرسة، فأنت تتعلم المهارات الثلاثة الأساسية: القراءة والكتابة والحساب. في حصة التاريخ، كنا نتعلم أن نتذكر التواريخ والوقائع، بينما في الجغرافيا تعلمنا تفاصيل كل دولة ومكوناتها، وفي العلوم تعلمنا حقائق أكثر.. لقد كانت طفولتنا زاخمة بالحقائق والأرقام. وكان المحتمل الممكن، الوحيد، في حصة الموسيقى أو حصة التربية الفنية أنه يسمح لنا باستخدام النصف الأيمن من المخ.

عندما نتواصل مع الآخرين، فإننا نميل إلى الاعتقاد بأنه إذا أعطينا أسبابًا منطقيَّة لذلك التواصل، فإن الطرف الآخر – عندئذٍ – سيقتنع. إن المشكلة آنذاك – بطبيعة الحال – سوف تتمثل في أن الشخص الذي نحاول إقناعه، غالبًا ما يستخدم كلا النصفين من مخه، ويستخدم النصف الأيمن في اتخاذ القرارات، ويكون الجانب العاطفي هو الأكثر سيادة أو سيطرة. إذا كان الشخص – الذي تحاول إقناعه – لا يحب لون رابطة العنق التي ترتديها، أو لون بشرتك، أو نغمة صوتك (لهجتك) التي تتحدث بها، فمن المؤكد عندئذ أنه ليس هناك من سبيل يجعله يستمع إلى منطقك الذي تعرضه عليه.

كانت أمي، التي توفيت منذ بضعة سنوات عن عمر يُناهز 89 عامًا، لديها مشكلة دائمًا مع الرجال الذي يرتدون أقراطًا، سواء في أذانهم أو أنوفهم؛ إذ كانت توقن بأن القراصنة فقط هم الذين يفعلون ذلك، وبطبيعة الحال لم تكن تعتبر هؤلاء الرجال أشخاصًا لطفاء مطلقًا.. فإذا كان هناك رجل مبيعات، يرتدي حلقًا في أذنه أو أنفه، يحاول أن يبيع شيئًا ما لأمي أو يحاول أن يقنعها بشراء شيء ما، فإنني واثق – كل الثقة – أنه ستراه يمت بصلة قرابة للقرصان الشهير "الكابتن الدموي"؛ إذ إن الجانب المنطقي من عقلها لن يشارك في الاقتناع مطلقًا؛ لأنها كونت صورة خاطئة تمامًا.

ومما يجب أن يقال – على أية حال – أن هناك بعض الأفراد، الذين هم بطبيعتهم أكثر

عقلانية مقارنة بالآخرين، وأنهم دائمًا ما يجعلون رؤوسهم تتحكم في قلوبهم. لقد عملت مع مهندسين وأفراد، في أعمال تكنولوجية مشابهة.. كان لدى بعض من هؤلاء صعوبة كبيرة في التعامل مع المصطلحات العملية، من خلال النصف الأيمن من المخ.. وكان غالبًا ما يصيبهم الارتباك والحيرة؛ خاصتةً عندما يجدون أنفسهم في موقف مبيعات، أو عندما يحاولون أن يقنعوا شخصًا ما بمنتجهم أو خدمتهم التي يقدمونها؛ إذ إنهم يعتقدون بأنه إذا تم إعطاء خصائص المنتج بدقة، مع التأكد من سلامة التجريب والفحص المتعلقين بالمنتج، مع ضمان سعر تنافسي، وسرعة في التوصيل، فإن كل ذلك سيساعدهم على إنجاز عمليات البيع، دون أهمية تذكر للاقتناع.. وهم يفشلون بذلك في إدراك أن أحذيتهم غير اللامعة ومظهرهم غير المهندم قد يكونان من الأمور، التي تعمل ضدهما، وتعوقهما عن أداء العمل المنوط بهما بصورة ناجحة.

خصلة شعر مستعارة أو بلا خصلة

خلال سيمنار ما، أخبرني أحد مديري شركة طباعة أنه قد تلقى مؤخراً زيارة من مهندس، متخصص في بيع وتسويق ماكينات الطباعة. وقد كانت تلك الزيارة المرة الوحيدة التي تقابلا فيها لمناقشة مسألة شراء ماكينة طباعة، ذات جودة تقنية عالية وبسعر عالٍ أيضًا. أخبرني صديقي، مدير شركة الطباعة، أنه عندما جلس في مكتبه، يتناقش مع المهندس بخصوص الماكينة، لم يستطع أن يمنع نفسه من ملاحظة خصلة الشعر المستعار، التي علت رأس المهندس، وظلت الفكرة التي تلح عليه هي: " أنت تتظاهر بأنك لست أصلع - ترى ما الأشياء الأخرى التي تتظاهر بها أيضًا ؟ " إن هذا المهندس، المتخصص في بيع ماكينات الطباعة، لم يدرك أن مظهره وعملية الإقناع التي كان يقوم بها قد هشما تمامًا فرصة عقد الصفقة؟ كل ذلك بسبب خصلة شعر مستعار!!

لذا، سواء أحببت ذلك أو لم تحبه، فإنك إذا أردت أن تكون مقنعًا، فأنت بحاجة إلى تذكر أنك تتواصل مع شخص، وليس مع روبوت. يميل المقنعون ذوو التأثير والفعالية إلى استخدام النصف الأيمن من المخ أكثر من النصف الأيسر منه. حاول أن تستميل عواطف الطرف الأخر، وتأكد بذلك من أنك ستكون مقنعًا ناجحًا.

الألم أم المنفعة

تذكر دائمًا أن الناس سوف يتحركون صوب الأشياء أو المواقف التي تبدو سارة، ويبتعدون عن الأشياء التي يمكن أن تسبب لهم ألمًا. إذا كنت تحاول أن تقنع شخصًا ما بأن يأكل أقل، فلا تخبره بأنه سيتحول في نهاية الأمر إلى خنزير بدين ضخم، فتلك صورة مؤلمة بالنسبة له؛ مما يجعله ينفر من هذه الصورة تمامًا، ويغلق أذنيه وعقله عن استيعاب أي كلام تنطق به.. لذا، قد يكون من الأفضل أن تخبره بأنه إذا قلل من معدلات تناوله للطعام. فسوف يبدو أنيقًا جذاباً في الملابس التي سيرتديها أو في طاقم السباحة الذي يعوم به على الشاطئ أو في حمام السباحة، فذلك سيشكل صورة أكثر إسعادًا بالنسبة له(*).

إذا أردت من أطفالك أن يقوموا بأداء وأجباتهم المدرسية، فلا تحذرهم من السقوط (الرسوب) في الامتحانات، أو عدم قدرتهم على الذهاب إلى الجامعة، أو عدم قدرتهم على تقلد عمل محترم، وإنما تحدث إليهم عن كل الأشياء التي تهمهم وتثير دافعيتهم، والكيفية التي سيكون عليها حالهم عندما يجتازون الامتحانات بدرجات متميزة.. تحدث دائمًا عن المنفعة والمتعة لا عن الألم وحده. فنحن نغلق محطات استقبالنا عندما نتحدث عن الألم ولا نستمع إلى ما يقال.

> " إن الطريقة الوحيدة المتاحة إلى الأرض لأن تؤثر على شخص آخر هي أن تتحدث عما يرغبه هذا الشخص، وأن تظهر لهم الكيفية التي يحتاجونها لتحقيق ذلك الشيء"
>
> ديل كارنيجي (1888–1955م ، مدرب ومؤلف أمريكي)

عامل الشعور بالرضا

إن محاولة إقناع شخص ما أو محاولة بيع منتج ما أو حزمة أو فكرة يمكن أن تكون أمرًا صعبًا للغاية. وعلى أية حال، يمكن أن تكون تلك المحاولة أمرًا سهلاً للغاية، إذ

(*) يمكن أن تكون تلك الصورة التي يتخيلها هي الدافع لاقتناعه بما تقوله له – المترجم.

وضعت نصب عينيك، أن هذه عملية نفسية، وأن النجاح يعتمد - بصورة أساسية - على التأثير على العواطف.

الناس لديها ما تحبه وما تتمناه وما ترغبه، وإذا كانوا بصدد اتخاذ قرار بخصوص شيء ما، فإنهم نمطيًّا يبحثون عن أشياء جديدة لهم، وهم آنذاك يرغبون في الشعور بالرضا.

عندما تجد نفسك عن نهاية الطرف الآخر من عملية الإقناع، وأنت على وشك أن تبيع فكرة، أو منتجًا جديدًا أو أسلوبًا مختلفًا لأداء شيء ما، فإنك ستقوم عندئذ باتخاذ قرار عاطفي مؤثر للغاية.

" هل يمكن أن أشتري ذلك الشخص الذي يحاول أن يقنعني؟"

هناك عديد ممن يعملون في المبيعات أو الإدارة، أو في أي تواصل يومي آخر مع الآخرين، يفشلون في إدراك أهمية تأثيرهم الشخصي.. الأمر في غاية البساطة؛ إذ لو أنك ترغب في إقناع شخص ما بأن يغير طريقة تفكيره؛ لكي يشتري منتجًا ما أو خدمة ما، فإن عليك أولًا أن تسوِّق نفسك جيدًا.

تسويق نفسك

فكر في منتج أو خدمة ما، كنت قد اشتريتها من قبل.. هل كان الأمر منطقيًّا أو مبررًا أو أن العرض الذي طرحه عليك ذلك الشخص، القائم بالبيع، معينًا لك لأن تتخذ قرار الشراء؟ أو إلى أي درجة كنت متأثرًا بذلك الشخص؟

اشترت إحدى صديقاتي، مؤخرًا، سيارة جديدة. وقبل أن تتم عملية الشراء المهمة تلك، كانت قد أكدت لي أنها ستقوم بزيارة كل معارض السيارات، بحثًا عن الصفقة الأفضل.. وبعدها بعدة أيام، قابلتها وهي تقود سيارتها اللامعة ذات الماركة المميزة للغاية، كان سؤالي الواضح لها:

"هل حصلت على الصفقة الجيدة، التي كنت تحدثيني عنها بشرائك هذه السيارة؟"

فأجابتني: " بالتأكيد.. لقد دفعت فيها بالفعل مبلغًا مناسبًا.. كما أن الشخص الذي باعني السيارة كان لطيفًا للغاية.. لقد راق لي بالفعل".

ومن ثم، فإن ذلك يجعل الأمر واضحًا للغاية؛ إذ تبين أنها لم تقم إلا بزيارة معرض واحد للسيارات، وأنها تأثرت للغاية بأسلوب البائع في هذا المعرض والكيفية التي عاملها بها، تلك الكيفية التي جعلتها تكتفي بزيارة هذا المعرض، دون بقية المعارض، كما أكدت للمؤلف. لقد كان واضحًا أن هذا البائع نجح في خلق ذلك الانطباع والتأثير التي جعلها تقبل بأول صفقة تعرض عليها في أول معرض للسيارات تزوره. والآن، فإنني لا أقترح أنها لم تحصل على صفقة جيدة، ولكن على أية حال، فإنني أعرف بالتأكيد أنها اشترت البائع، قبل أن تقبل العرض الذي عرضه عليها بخصوص السيارة.

ومن المؤسف القول بأن المحتالين البارعين يدركون للغاية تأثير مثل هذه المواقف، وقوة التأثير الشخصي.. هم يدركون ذلك بأنهم إذا استطاعوا تسويق أنفسهم، فإن الآخرين سيتقبلون - غالبًا - أي شيء يقولونه.. وهناك قصص لا نهاية لها عن أناس بيعت لهم أشياء، لم تكن موجودة أو لم تكن معروضة للبيع أساسًا.. وهناك قضية مشهورة عن رجل أمريكي، دفع لأحد المحتالين مبلغًا ضخمًا من المال، لقاء شراء "بريدج تاور" في لندن، وهو بالتأكيد لم يكن معروضًا للبيع!!

قبل أن تتمكن من إقناع شخص ما بأسلوبك في التفكير، أنت بحاجة إلى أن تسوِّق نفسك أولاً.. وفيما يلي بعض الخطوات التي تمكنك من النجاح في ذلك:

1- الانطباع الأول مهم

يدرك معظم الناس أهمية ذلك الانطباع - ورغم ذلك، لازالوا يخفقون في عمل أي شيء إيجابي حياله؛ إذ يبدو عليهم أنهم يعتقدون أن الآخرين سيحبونهم بشكل أفضل، كلما توثقت معرفتهم بهم.. وهنا يمكن أن يكون صحيحًا في أغلب الأوقات، إلا أن البشر - على أية حال - يميلون إلى اتخاذ قرارات أولية سريعة للغاية نحو بعضهم البعض، عند التقائهم لأول مرة؛ إذ إننا نميل إلى الارتباط بتلك القرارات، لأننا تقريبًا نكوِّن أو نتخذ أحد عشر لا قرارًا إراديًّا، عند لقائنا بالآخرين، في غصون أول ست ثوانٍ بعد هذا اللقاء.

وهذه واحدة من خصائصنا الطبيعية، التي نبني بها برامجنا النفسية التي تساعدنا على البقاء.

في مسح موثَّق، تم إجراؤه من قبل مديري شئون العاملين، اعترفوا بأن الأمر لم يستغرق إلا 30 ثانية فقط، لكي يكونوا رأيهما عن المحاور الذي عقد معهم المقابلة، وأن هذا القرار تم اتخاذه بناء على الانطباع البصري بصورة أساسية.. ولذلك فإنه يستتبع أن نشير إلى ضرورة أن تولى اهتمامًا كبيرًا بالكيفية التي نبدو بها أمام الآخرين، وبالتواصل البصري، وما ينبغي علينا أن نقوله عندما نهم بالحديث مع الآخرين.

ليكن هندامك دائمًا متناسبًا مع الانطباع الذي ترغب في أن تكونه لدى الآخرين.. تجنب الهندام الذي يتناقض مع ما تود أن تقوله.. فإن كنت – فعلاً – بصدد مقابلة مدير بنك؛ للحصول على قرض ما، فعليك أن ترتدي ما يضفى عليك سمت رجال الأعمال. وإذا كنت على وشك أن تقابل عميلاً غاضبًا أو أحد الموظفين ممن يشعرون بضيق، فعليك أن تتأكد من ضرورة أن تبدو وسيم الهندام وبأداء محترف. وهذا لا يعني بوضوح أنك تحتاج إلى أن تظهر بهندام مراهق؛ لكي تتواصل مع مراهق آخر.. وعلى أية حال، كن على وعي كافٍ بأننا جميعًا، وبعضنا الآخر، نتأثر بدرجة علية بما نراه – للوهلة الأولى – لدى الآخرين.

2- الابتسامة

إذا أردنا من أحد ما أن يشترينا وأن يقبل ما نقوله، فإنه عندئذ بحاجة إلى أن يشعر معنا بالسعادة والراحة، إن الابتسامة السعيدة والصادقة تساعد – مبدئيًّا – على شعور الطرف الآخر بالسكينة، حتى عندما يشعرون بالغضب أو الضيق.. لقد قابلت أناسًا عديدين في مجال الأعمال، ممن تتسم ملامحهم بالجدية الزائدة (الصرامة) وأحياناً الرغبة في التجهم والعبوس، وهم بذلك لا يجعلوننا نشعر بشيء من عدم الراحة، وإذا انتابني شعور بذلك، فإنني – إجمالاً – لا يمكن أن أكون مستقبلاً جيدًا لما يقوله الآخرون.

الابتسام أيضًا مسألة طيبة بالنسبة لك ؛ إذ إنه يسبب انطلاق هرمون "إندورفينز"، الذي يسبب الإحساس بالسعادة، ومشيعًا لك الإحساس بداخلك. ويستتبع ذلك أنك

ستكون بحاجة إلى أن تعتني بأسنانك وتنفسك. لقد قابلت شخصًا ما مؤخراً، كان في غاية السعادة، لأن يخبرني بكل ما يخصه.. كانت المشكلة الوحيدة بالنسبة لي أنني لم أستطع التركيز، فيما كان يقوله؛ بسبب الرائحة غير المقبولة التي كانت صادرة من أنفاسه.. تكون الناس أكثر قابلية لنطق كلمة "نعم"؛ أي شخص منفرج الأسارير وذى ابتسامة رائعة. وبطبيعة الحال، فإن وجهًا ذا ابتسامة سعيدة لن يكون شيئًا مناسبًا مع وجه غاضب أو متضايق.

3- المصافحة بالأيدي

افعل ذلك بصورة إيجابية وحازمة ومشفوعة بابتسامة واضحة وقوام ممشوق دون انحناء؛ إذ إن ذلك - على وجه الخصوص - يحمل انطباعًا ليس في صالحك، بعض الناس يقولون إنهم يظلون في انتظار أن يمد الآخرون أيديهم ليقوموا بمصافحتهم.. إذا اكتفيت بالوقوف لمجرد التعبير عن المصافحة، فلن تحدث أبدًا؛ إذ لابد أن يبدو ما يعبر عن استعدادك لذلك.. إن التلامس (اللمس) له قوة مؤثرة للغاية؛ إذ إنه يساعد في البداية على تشكيل الارتياح المبدئي.. عليك بالمبادرة بالمصافحة كلما لقيت شخصًا تود أن تقنعه أو تؤثر عليه.. وفيما يلي مقترح، يمكن أن يخبرك عما إذا كان الطرف الآخر مرحبًا بذلك أم معرضًا (غير مرحب) بتلك المبادرة، إذ عليك وأنت تصافح أحدًا ما أن تجعل اتجاه يدك في اتجاه عقارب الساعة (⊃) [من اليمين إلى الشمال]، فإذا راحت يد الشخص الآخر تتحرك في اتجاه معاكس لاتجاه يدك، فهذا قد يعني أنه قد لا يكون على وفاق تام معك سواء على المستوى العملي أو الشخصي.. أما إذا اتجهت يد الشخص الآخر في الاتجاه نفسه الذي حدده يدك، فهذا يعني أن هذا الشخص لديه قبول لتلك المصافحة، وأنه أكثر استرخاء وشعورًا بالراحة.

بعض الناس، لا سيما السياسيين، يفضلون السلام باليدين معًا(*)؛ مما يساعد على أن تكون لدى الطرف الآخر انطباعاً مؤثرًا وفاعلاً. وعندما تقوم بمصافحة شخص ما بيدك،

(*) أن يتم السلام بإحدى اليدين ثم يضع يده الأخرى فوق يد من يسلم عليه ـ المترجم.

عليك أن تحاول ملامسة كتفه بيدك الأخرى، فهذا يحمل انطباعًا إضافيًّا بمدى الارتياح والقبول. قم بذلك بسرعة وثبات وفي كل مرة تلقى فيها هذا الشخص، فهذا يساعد على تثبيت المشاعر الإيجابية وترسيخها فيما يتصل بشخصيتك لدى هذا الشخص، كما يجعلك شخصًا مختلفًا بالنسبة إليه..

4- استخدم كلمات إيجابية صريحة

بعد أن تحقق - لدى الطرف الآخر - انطباعاً رائعًا بالكيفية التي تبدو بها، وابتسامتك الودودة ومصافحتك التي لا تنسى، لا تنسف كل ذلك بأن تقول "كلمات غير صائبة أو موفقة"؛ إذ يميل الناس إلى الإيمان بما يرونه أكثر من الإيمان بما يسمعونه، ولكن قول شيء غير موفق أو غير واضح يمكنه أن يفسد كل عملية تسويق الذات.. والحيلة في الأمر تكمن في القدرة على أن تخطط، أو - على الأقل - أن تفكر فيما تنتوي أن تقوله، قبل أن تنطقه عندما تلتقي شخصًا ما. إننى أتقبل أنه لا يمكن التخطيط لكل اللقاءات، التي نتلقى فيها بأشخاص آخرين.. ومن ثم لابد أن تكون لديك عتاد (مخزون) من الجمل الصريحة والأسئلة الواضحة.. فإذا زرت مدير بنك أو رئيسك في العمل، ومن المحتمل كذلك أن يكون زميلك في العمل، أو حتى معلم طفلك في المدرسة.. فإنه ينبغي عليك أن تعد تلك الكلمات بوضوح وصراحة وشفافية.

> من الاستراتيجيات الجيدة أن تدع الآخرين يتحدثون كلما أمكنهم ذلك، ومن ثم "أهلاً يا جو.. أنت تبدو بحال طيبة.. أخبرني، كيف يمكنك أن تتمتع بإجازتك في فلوريدا؟".
>
> " صباح الخير أيها السيد سميث.. إنني بالفعل أحب تصميم مكتبك - هل هذا التصميم مريح بالفعل في أداء العمل؟!"
>
> " أنه لأمر طيب أن أراك يا چاك.. إنني أحب سيارتك الجديدة.. إن قيادتها أمر ممتع للغاية !!"

عندما تقوم بتسويق نفسك، فإنك تحتاج إلى كلماتك الإيجابية الصريحة المباشرة؛ لكي تكون إيجابيًّا، وحقيقيًّا (جوهريًّا) وتتوقع استجابة مماثلة.. كما أنه من المهم للغاية أيضًا أن تنادي أو تخاطب الشخص باسمه - دلالة على عمق التقارب - ولكن بشرط عدم الإفراط في ذلك.

منذ عدة سنوات مضت، قضيت ليلة مضطربة مزعجة في فندق في مدينة أبردين (أيرلندا) (على ما يبدو أنني محظوظ بالوقوع في المشكلات، أثناء إقامتي في الفنادق).. وعندما كنت أقوم، بإنهاء إجراءات المغادرة، طلبت مقابلة المدير؛ فلقد كنت مرهقًا وساخطًا، وأردت أن أخبره بكل ما حدث لي في فندقه المزعج الصاخب "ظللت أذرع المجاز بين صالة الاستقبال وقاعة الانتظار، جيئة وذهابا، أعد نفسي للكيفية التي سأخبره فيها بما أعتقده عن هذا الفندق بالفعل.. وفجأة اقترب منى رجل أنيق الملبس للغاية، عبر ردهة الفندق، وقد مد يده مصافحًا، وقد منحنى ابتسامه هائلة، وهو يقول:

" صباح الخير أيةا السيرفيرويزر.. اسمي اليستاير ماكدونالد.. أنا المدير العام للفندق، وكم أسعدني لقاؤك.. لقد أصبت بخيبة أمل حيث سمعت أنك قد أمضيت عندنا ليلة مزعجة من فضلك.. ومن ثم، أرجوك أن تخبرني بالضبط ماذا حدث؟".

لقد أسرني تمامًا بهذا المدخل الإيجابي الودود للغاية، لدرجة أنني فقدت أغلب تركيزي، فيما كان يمكن أن أدرجه ضمن شكواي، التي كنت أنتوى تقديمها له عندما أراه.. لقد استطاع مدخله من "برنامج المفكر" لديه تغييري من "برنامج الجريء أو المتحدي" إلى صيغة "المفكر" كذلك.. لقد وجدت أنه من الصعب عليَّ أن أكون - بعد ذلك - غاضبًا، وقمت بشرح وتوضيح ما حدث لي واستمتعت باعتذاره الشديد.

ولك أن تتخيل : أنه إذا كان قد اقترب منى، وقال شيئًا على هذا النحو: "أهلاً بك، أنا المدير.. كيف يمكن لي أن أساعدك؟!" فمن المحتمل بصورة كبيرة أنني كنت سأصب جام غضبي فوق رأسه وسيصادقه معي وقت أكثر صعوبة".

ولم يفشل هذا النمط في إثارة دهشتي، عندما أرى الكيفية التي يقول بها بعض الناس - عندما يلتقون شخصاً آخر - أشياءً سلبية على هذا النحو:

" يا إلهي، أنت تقريبًا تضع عليَّ أعباءً لا قبل لي بها"

" أهلاً يا جون.. أنت لا تبدو في أحسن الأحوال.. هل كنت مريضًا الفترة الماضية؟!"

أهلاً يا بوب.. هل ترتدي رباطة العنق هذه وفاءً لدين عليك؟!"(*)

إن الأفراد الذين يقولون مثل هذه الأشياء يفشلون في إدراك التأثير الذي تحدثه هذه الأقوال على الآخرين، وهم عندئذ يتعجبون عن سبب عدم تقبل أصدقائهم أو زملائهم في العمل لكلامهم. إنك تريد من الطرف الآخر أن يتقبل ما تقوله ويتقبلك في آنٍ واحد.. ومن ثم، فإنه أمر حيوي أن تجعلهم يشعرون بالرضا والقبول، وفي إطار عقلي إيجابي.

5- كن مستمعًا رائعًا

وهذا أكثر العوامل أهمية لتسويق نفسك؛ إذ يعتقد معظم الناس أنه لكي يسوِّقوا أنفسهم لخلق انطباع لدى الآخرين؛ فهم بحاجة إلى أن يتحدثوا عن أنفسهم. إننا جميعًا قابلنا هؤلاء الأشخاص سواء في العمل أو على الصعيد الاجتماعي، إنهم يخبرونك بكل ما يريدون إخبارك به عن أنفسهم، وعما يفعلونه من أجل الحصول على عمل، مؤهلاتهم، وأنواع السيارات التي يستطيعون قيادتها، والأماكن التي يرغبون في قضاء أجازاتهم بها، ومن يحمل قدر المهارة التي يتمتع بها أطفالهم.. وأكثر من ذلك.. وهذه المعلومات غالبًا ما تكون ذات صلة ببعضها البعض.

"نحن نحب أن نقضي الإجازة في توسكاني، لأنها كانت المكان الذي قابلت فيه زوجي لأول مرة عندما أنهيت دارسة الطب، وأكملت أنا رسالة الدكتوراه".

"لأنه كان يتحتم على ابنتي أن تسافر في جولة بالريف للحضور في كل أحداث للسباقات التي تتابعها، اضطررنا إلى شراء سيارة رانج روفر، تتمكن فيها بسهولة من متابعة كل هذه الأحداث".

(*) أي للإشارة إلى أنها سيئة للغاية ـ المترجم.

وهذه ليست الطريقة التي تسوِّق بها نفسك، وليست بالتأكيد الطريقة لأن تبدأ عملية إقناع. والخطوات التي تدعم بها تسويق نفسك هي:

- طرح الأسئلة.
- الاستماع.
- التظاهر بالاستماع.

إن مهارات الاستماع الجيد تحقق فائدتين رئيسيتين، هما:

1- يمكنك أن تجد أشياءً كثيرة تخص الطرف الآخر: كيفية تفكيره، بم يشعر، وما الأمور المهمة بالنسبة له.

2- أن تبين للشخص الآخر أنك تفكر في قدر أهميته بالنسبة لك، أى إن ما يقولون مهم بالنسبة لك، وأن تعطيه قدره بالفعل. وإذا وصلت تلك الرسالة منك إلى الآخرين، فإنهم قد يقومون بتسويقك بشكل أفضل وعلى نطاق أوسع.

وكما قلت في موضوع سابق، فإن الاستماع هو المهارة الأكثر أهمية، إذا أردت أن تصنع أشخاصًا، وتتعامل مع الصعاب والاعتراضات. أود أن أؤكد ذلك دائمًا عندما كنت أدير برامج التدريب على المبيعات؛ لذا فإن عديدًا من المشتغلين في المبيعات يرغبون في التحدث بإسهاب عن منتجهم أو خدمتهم الرائعة التي يقومون ببيعها، ومن ثم أشجعهم على الاستماع أولاً ثانياً والاستماع ثالثًا إذا أرادوا أن يكونوا ناجحين في أعمالهم، ومن المهم للغاية أنني - كذلك – أقترح أن تستوعب النقاط التالية بدقة متناهية.

تظاهر بالاستماع استخدم كثيراً من مفردات لغة الجسد الواضحة والمباشرة، وقم باستمالة المتحدث من خلال ميلك ناحيته أثناء تحدثه، محافظاً على تواصل بصري جيد، والإيماء برأسك من حين إلى آخر... قم بتغيير تعبيراتك الوجهية المتجاذبة مع مضمون ما يقال - أظهر مشاعرك للشخص الآخر.. النساء بارعات في ذلك الصدد بالفعل، بينما لايتسم معظم الرجال بتلك البراعة، فمعظم الرجال يستمعون بلا اكتراث شديد، حتى إذا ما جاءتهم الفرصة للتحدث، انطلقوا في التحدث دون توقف، على الرغم من وصول الرسالة المقصودة إلى الطرف الآخر..

" أنت لا تستمع إليَّ، كما أنك لست مهتمًّا كذلك بما أقول؛ إذ إنك تفكر في شيء آخر".

إنه من المهم للغاية أن تدرك ذلك، لا سيما عندما تقوم بقيادة شخص عنيد؛ فإذا كان ذلك الشخص يفكر أو يعتقد أنك لا تستمع إليه، وأنك لا تحتفي بأمره، أو – الأسوأ – أنك لا يهمك أمره بالمرة، فإنك حقًّا في مواجهة مشكلة ليست هيئة.. لذلك، فإن كل لغة الجسد الواضحة تجعلك واثقاً من إدراكك لقولك تلك الكلمات:

" إنني أدرك.. " – " حقًّا – " أوه – ها " – " واو! "

احتفظ بنمط تفكيرك داخل البرنامج السلوكي "المفكر".. هناك أناس عديدون يسمحون لمشاعرهم الذاتية أو تصوراتهم الخاصة بأن تتدخل فيما يستمعون إليه.. إذ إنهم يستمعون من خلال مرشحات، تعتمد أساسًا على الكيفية التي يرون بها العالم. لقد أعتدت أن أقابل خالتي مولى، شقيقة والدتي، وعندما كنت طفلاً، كانت تأتي لزيارتنا، وكانت دائمًا تسألني:

" كيف حالك ألان؟ هل أنت على مايرام ؟ هل تتمتع بالذهاب إلى المدرسة؟"

وكنت غالبًا ما أجيبها بشيء من هذا القبيل:

" إنا بالفعل على ما يرام يا خالتي.. كما أنني أتمتع بالذهاب إلى المدرسة".

وكنت آنذاك أسمعها تقول لأمي:

" أنا لا أعتقد أن الآن سعيد للغاية بما هو فيه.. أنه لا يبدو وكذلك بالنسبة لي، لذا أعتقد أنه من المحتمل أن تكون دليه مشكلات في المدرسة".

ولأسباب كانت معروفة فقط لديها، لازلت أجهلها حتى الآن، كانت خالتي تخبر أمي – ولا أدري لماذا – بتلك الأمور غير الحقيقية عنى وعن ذهابي إلى المدرسة.. لقد كان

الأمر - في أغلب احتمالاته - يعتمد على الكيفية التي كانت تشعر بها في أيام مماثلة لي، وهي طفلة، وكيف أنها كانت تكره المدرسة. لقد كان عقلها يرفض أن يجعلها تسمح لنفسها بأن تؤمن باحتمال أن أكون سعيدًا بحياتي، أو مستمتعًا بذهابي إلى المدرسة.

ويمكن أن يكون من الصعب للغاية أن تحتفظ بعقل مستنير، وذهن متفتح، وأن نستمع - حقيقة - لما يقال لنا. إننا جميعًا لدينا مرشحات في عقولنا اللاواعية، خلال المعلومات الواردة إلينا، والتي نقوم بضبطها وتنقيحها لكي تتناسب مع إفهامنا. إننا جميعًا مختلفون في الكيفية التي نرى بها العالم - لذا، فإذا أخبرك شخص ما شيئًا ما، فعليك أن تدير مرشحاتك وتحتفظ بمراجعة برنامجك السلوكي " المفكر".

قم بالتدوين مباشرة. وهذا يبدو إجراءً مهنيًّا؛ إذ إنه يعطي الانطباع بأنك مهتم، ومن الواضح كذلك أنه يعطيك بيانًا مسجلاً بما قيل. لقد وجدت نفسي في الموقف، الذي كنت أقوم فيه بعمل (تدوين) بعض النقاط موضحة لشخص آخر، وكنت أقول أحيانًا: "ألا تريد أن تدون ذلك؟" وكان الذين يتلقون سؤالي، يجيبون بقولهم " إنه أمر طيب، وسوف أتذكره"، وكانت هذه الإجابة لا تعطيني شعورًا بالارتياح في أغلب الأوقات.

أنظر إلى الطرف الآخر مباشرة في عينيه (التواصل البصري) اعتدت العمل دائمًا في مكتب بسيط الأثاث مفتوح، ورغم ذلك، كانت لديّ شاشة صغيرة ذاتية بين نفسي وكل شخص آخر(*). لقد اعتدت أن يتشتت انتباهي دائمًا، بسهولة شديدة، مركزًا على أتفه الأمور أو أبسطها؛ فإذا كانت لديّ مكالمة تليفونية مهمة، تعودت أن أغمض عيناي ؛ لكي أتوقف عن تشتيت نفسي أو انشغالها بشيء ما أو بشخص ما آخر في المكتب. وعندما أجد نفسي في محادثة مباشرة، وجهًا لوجه، مع أحد، كان يتعين عليّ أن أركز بشدة، وأن أقاوم إغراء النظر إلى ما يتجاوز كتف الشخص الذي يحادثني (كي أراقب ما يحدث خارج المكتب)..

أنت لست مضطرًا لأن تحملق في الشخص الآخر، ولكنه من المهم أن تحتفظ معه

(*) يقصد المؤلف أنه كان يضع لنفسه مرآة يراقب فيها تواصله مع الآخرين - المترجم.

بتواصل بصري جيد، أي أن تتفادى النظر إليه لبرهة قصيرة وبشكل عفوي، على أن تركز بعد ذلك على ضرورة تحقيق التواصل البصري. في الفصل الثالث من الكتاب، كنا قد ناقشنا العوامل الخمسة للنجاح، حيث تحدثنا عن البرمجة اللغوية العصبية، وكيف يمكن لهذه البرمجة أن تفيدك في مهارات تواصلك.. إن تلك البرمجة اللغوية العصبية (NLP) تعلمك الحركات المؤثرة للتواصل البصري، وكيف يمكننا الحصول على رؤية ثابتة سديدة لما يفكر فيه الآخرون..

وبلغة اصطلاحية أكثر بساطة، فإنه إذا كان الاتجاه البصري لشخص ما ناحية اليسار أثناء تحدثه إليك، فإن هذا يعني أنه يتذكر موقفًا ما خاصًّا به.. أما إذا كان ينظر ناحية اليمين، فإن هذا يعني أنه بصدد تكوين موقف ما أو رؤية ما. وبكلمات أخرى، فإنه قد يصطنع لك كذبة ليخبرك بها (قم بتجريب تلك الحقائق مع أصدقائك، دون أن تخبرهم بدلالاتها)، وراقب جيدًا الحركات البسيطة لنظرة عينيه / عيونهم التي يقومون بها عندما يخبرونك بقصة ما.. هل اتجاههم البصري ينحو ناحية اليسار أم ناحية اليمين؟ فإنني في الحقيقة أن أكره أن أخبرك بذلك، ولكن إذا كان بعضهم أعسر (أي يستخدم يده اليسرى)، فإن تفسير حركة عينيه يتم عكس ما قلناه في السطور السابقة(*).

اجعل أسئلتك عارضة وليست مقصودة، فذلك أمر يساعد على فهمك ويخبر الطرف الآخر بأنك تحفل بما يقوله، وأحيانًا يكون من المفيد أن تصوغ أو تعيد ما قاله الشخص الآمر توًّا.

" إن ما تقول يا سير سميث يعني أن هذا المنتج كبير للغاية على ما تقوم به من أعمال".

هذا يمكنه أيضًا أن يساعدك في تولى زمام المبادرة في المحادثة مع شخص عنيد، قد يكون ممن يتحدثون أكثر من اللازم.

(*) أي إذا كان ينظر إلى اليمين فقم بتطبيق التفسير الخاص بمن ينظر إلى اليسار، أما إذا كان ينظر إلى اليسار، فقم بتطبيق التفسير الخاص بمن ينظر إلى اليمين ـ المترجم.

ركِّز على ضبط نغمة صوتك مع ما تهدف إلى تحقيقه، ليس لديّ شك في أنك تدرك أهمية ذلك في تحديد المعنى المقصود مما يقولونه.. كلنا ماهرون في إدراك طبيعة صوت الطرف الآخر، ولكنه يظل من المهم أن نركز على ما قد يحدث أحيانًا من فروق في نغمة الصوت، قد تؤدي إلى فروق في المقاصد التي يتحدث عنها الشخص الآخر. إذا كنت بصدد قيادة أو إدارة أو توجيه شخص عنيد، فيمكنك أن تقول " هل أعجبك اقتراحي؟ فيجيبونك: نعم، نحن سعداء باقتراحك"؛ وتأكد من صدقهم في التعبير عن سعادتهم، قبل أن تواصل حديثك معهم؛ إذ إنك استطعت أن تترجم نغمة أصواتهم وما بها من فروق طفيفة - بمنتهى الدقة إلى ما يقابلها من معانٍ، حتى قبل أن تواصل حديثك.

استمع بعينيك لا بآذانك، إذ إن الشيء الذي تلاحظه - أول ما تلاحظه - لدى الشخص الآخر، هو اتجاهه وميوله. عندما تجلس وجهًا لوجه في مقابلة مع شخص عنيد، فأنت لست بحاجة إلى أن تجهد ذهنك أو عبقريتك في أن تكتشف سبب كونه غاضبًا أو متضايقًا – أو على الجانب الآخر، فإن إشارات لغة الجسد يمكنها أحيانًا أن تكون رقيقة للغاية، ومن ثم فإنها مهمة في الاحتفاظ بتواصلك البصري، مثل حرصك على الاستماع إليه.. تذكر ما قلته سابقًا عن اتجاهات العين؛ إذ عليك كذلك أن تلاحظ الإشارات غير اللفظية؛ حيث يتم فيها الاستماع (بالأحرى الاستنتاج) إلى ما لم يقله الطرف الآخر، هى مواجهة صعوبة وضعه في سياق لفظي ما.

لا تقاطع عندما يتحدث الناس، فإن هناك إغراءً قويًّا لأن تقاطع حديث الآخرين، إما بإجابة سؤال ما، أو تقديم حل للمشكلة المطروحة.. من فضلك قاوم هذا الإغراء..

6- تحدث عن اهتمامات الطرف الأخر

هل تتذكر ما كان يحدث في العصور السابقة لاختراع الكاميرات الرقمية؟ وهل تتذكر الفترة التي كان يتحتم عليك أن تنتظرها؛ لكي يمكنك استلام الصور التي التقطتها في إجازتك بعد أن يتم تحميضها ؟ كل تلك الصور مع الأصدقاء على الشاطئ، ومع أفراد العائلة الذين قابلتهم، والأماكن التي ذهبت إليها أثناء تلك الإجازة. بين كل هؤلاء، من هو الشخص الذي ستنظر إليه قبل غيره في هذه الصور؟ ربما تكره أن تعترف بذلك،

ولكنك تدرك أنك دائمًا سوف تبحث عن نفسك بين كل هذه الصورة.. "لقد بدوت جيدًا في هذه الصورة"، أو "هذه الصورة لا تبرزني بشكل جيدً، أو " لقد بدوت بدينًا للغاية في هذه الصورة".

نحن الأشخاص الأكثر أهمية في العالم الذي يخصنا. ونحن نشعر بالقلق إزاء الكيفية التي ننظر بها، والكيفية التي نبدو بها، والكيفية التي يتصورنا بها الآخرون. إن صورتنا الذاتية هي الشيء الأكثر أهمية كذلك في العالم الذي يعنينا.. وهذا يفسر سبب أن عديدًا من البشر يخشون مواجهة العامة أو مخاطبتها. إننا نشعر أن صورتنا الذاتية سوف تأخذ منحنى أو انثناء غير طبيعتها؛ فيتبادر إلى أذهاننا أن الآخرين لا يحبون الطريقة التي ستتحدث بها أو الطريقة التي تبدو بها، ومن ثم يحرصون على جعلنا ندرك ذلك من خلال السخرية منها.

إذا أردنا أن نسِّوق أنفسنا وأن نصبح خبراء في قيادة أشخاص عنيدة، فإنه ينبغي علينا – بصورة متواصلة – أن نتباهى بالصورة للذاتية للطرف الآخر. وعندما نتحدث إليهم، فيجب أن يكون الحديث كذلك عن اهتمامات الطرف الآخر وليس اهتماماتنا نحن. إن هناك أناسًا عددين، ممن يقعون في شرك الحديث المفرط للغاية عن أنفسهم.

إنني أحب القصة التي وردت في كتاب مايكل لوبويوف، بعنوان "*كيف تربح عملاء وتحتفظ بهم طوال حياتك*" ؛ إذ يتحدث عن سيدة صغيرة، تزوجت مؤخرًا، وكيف أنها كانت توضح لصديقتها سبب أنها قررت الزواج من "بل" بدلًا من "بوب":

> "قالت لصديقتها: "بوب كان كل شيء.. وسيمًا.. متعلمًا بشكل جيد، حاد الذكاء ويمارس عملاً راقياً مهمًّا. وفي الحقيقة، فإنه عندما أكون مع "بوب"، كنت أشعر بأنني مع الشخص الأكثر روعة في العالم".
>
> فتساءلت صديقتها قائلة :" إذا لماذا قررت الارتباط بـ "بل" من "بوب"؟
>
> فردت: "حسنًا، لأنني عندما كنت أتواجد مع "بل" كنت أشعر بأنني مع الرجل الأكثر أهمية في العالم".

عندما نقوم بتسويق أنفسنا، فإننا بحاجة إلى أن نتحدث إلى الآخرين عن الأشياء التي يهتمون بها.. وإذا حاولت أن تقنع هؤلاء الناس، تحدث عن الكيفية التي سيشعرون بها.. لا تقل: "سأكون سعيدًا بالفعل إذا فعلت ما أقترحه عليك".

وإنما عليك أن تقول:

" فكر في قدر السعادة التي ستكون عليها إذا قبلت اقتراحي".

عندما يخبرك شخص ما عن الأجازة التي قضاها في فلوريدا، فلا تقل:

" لقد كنت هناك أيضًا.. وأحببت عالم ديزني، كما ذهبنا إلى بعض الشواطئ الساحرة، وقضينا هناك وقتًا ممتعًا للغاية".

بل يفضل أن تقول:

" لقد كنت هناك ذات مرة.. ما أكثر شيء تمتعت به في إجازتك؟"

إن الأمر يحتاج إلى إدراك ووعي ثابت، الأمر الذي يفوت على الكثيرين معرفته، فيقعون في شرك التحدث بإفراط عن أنفسهم، بدلًا من التحدث عن اهتمامات الآخرين:

" إذا أردت أن تكون شيقًا (مثيرًا لاهتمام الآخرين)، فعليك أن تهتم باهتمامات الآخرين!".

هناك ست خطوات، يمكنها أن تساعدك على تسويق نفسك، وتساعدك – كذلك – بصورة مثالية على قيادة شخص عنيد، وأن تتمكن من بيع ما تهدف إلى بيعه.. تذكر :

"الناس يشترون الناس أولًا (أي قبل أن يشتروا ما يعرضونه من منتجات وأفكار وخدمات)، كما أنهم يشترون الناس الذي يشبهونهم في الميول والاتجاهات".

إن الشخص الآخر.. وهو – على أية حال – يضعون النقاط / الأهداف التي

يرغبون تحقيقها بشكل عارض أمام الشخص الآخر، سائلين إياه القبول والامتناع.. إننا جميعًا – كذلك – سوف ننظر إلى الحقيقة القائلة بأنه من المحتمل أن يقاوم الناس ما تقوله، والكيفية التي تتعامل بها مع ذلك.

كيف تخطط استراتيجيتك

من المحتمل أن تشعر بأنه ليس من المتاح دائمًا أن تخطط أو تعد لما ستقوله للآخرين؛ خاصة في مواقف الحياة اليومية. إنه لأمر مهم – على أية حال – أن تكون لديك بعض الخطوط الإرشادية أو نموذج، يمكنك أن تقتدي به فيما يجب فعله في هذه المواقف من التواصل مع الآخرين. وفي مواقف عديدة من الحياة؛ حيث نكون بحاجة إلى أن نستخدم مهاراتنا الإقناعية، فإن هناك فرصة متاحة لنا لأن نخطط.. إذا كنت على وشك أن :

- تعقد اجتماعًا مع شخص عنيد.
- تقنع شخصًا ما بأن يفعل شيئًا ما لأجلك.
- تتعامل مع شخص ما يعمل لحسابك.

أو تتواصل مع أي شخص في أي تعامل من خلال التواصلات (التفاعلات) الأخرى التي تواجهها في حياتك؛ لكي تكون معدًا لنفسك بما يزيد من فرصتك في النجاح في الوصول بشخص ما إلى أن يقبل ما تقول.

عند التخطيط، فأنت بحاجة إلى أن تضع ما يلي في اعتبارك:

1- ما الذي تريده من هذا اللقاء؟ قم بتسجيل ذلك، وكن واضحًا في طريقة تفكيرك. كذلك، ضع في اعتبارك كيفية إعداد نفسك لتحظى بالقبول ؟ وما العواقب المحتملة التي يمكنك القيام بها؟

2- ما الذي تنوى أن تقوله؟ ومرة أخرى، فإن هذا يحتاج إلى أن يتم تسجيله كتابة، مع اختيار الكلمات بحرص.. أنت بحاجة إلى التفكير أكثر في المصطلحات على هيئة تساؤلات، بدلاً من كونها جملاً.. وسوف نناقش هذه النقطة بتفصيل أكثر في الصفحات القادمة من الفصل.

3- ماذا سيقول الآخرون؟ عليك أن تفكر بحرص في أية معارضة قد يبديها هؤلاء الآخرون، وماذا ستقول في المقابل؟

4- كيف سيكون رد فعل الآخرين؟ هل سيكونون راضيين ؟ أم غير سعداء؟ أم غاضبين؟ هل سيذرفون دموعهم لما ستقول، أم يكتفون بمجرد رسم ضحكة على شفاههم؟

5- هل لديك كل المعلومات التي تحتاجها ؟ هل هناك أي حقائق أو أرقام سوف تحتاج إليها؟ هل هناك أي شيء ترغب في توضيحه للطرف الآخر؟

6- هل أنت مهيأ نفسيًّا لهذا الاجتماع؟ هل أنت في سياق إيجابي من التفكير، وتتوقع حدوث ناتج إيجابي؟

إن كونك قد أعددت نفسك جيدًا سوف تعطي مزيدًا من الثقة في أي تواصل مع الشخص الآخر، وأن تزيد من احتمال حدوث نجاحك كشخص قادر على الامتناع.

المدخل الأولى (المبدأى)

إذا كنت تعرف الشخص الآخر، وسبق لك أداء عمل طيب له، من حيث تسويق نفسك بصورة جيدة، فينبغي عليك عندئذ اكتساب خبرة المرور باستجابة إيجابية، عندما تتواصل معه بشكل مبدأى. أما إذا لم تكن تعرفه جيدًا، وهو لا يعرفك، فإن عليك أن تطبق خطوات التسويق الذاتي، التي ذكرناها فيما سبق. إن تسويق نفسك ليس بالعملية الطويلة؛ إذ إن البشر يتخذون قراراتهم بسرعة كبيرة جدًّا فيما يتصل بالآخرين؛ لذا عليك أن تتذكر الخطوات الست التالية:

1- الانطباعات الأولى تدوم.

2- الابتسامة.

3- المصافحة بالأيدي.

4- استخدم كلمات صريحة وشفافة (تستخدم الأسماء).

5- كن مستمِعاً جيدًا.

6- تحدث عن اهتمامات الشخص الآخر، لا اهتماماتك أنت.

تذكر أن هذه الخطوات الست، جميعًا، ستؤثر على كل شيء تقوله - ولقد قلت ما يلي فيما قبل، وسأكرره مرة أخرى:

" إذا لم يشتروك(*)، فإنهم لن يستطيعوا شراء ما تقوله".

لذا، دعنا نتحرك بقرب أكثر لما تقول، عندما تقع تحت إغراء أن تحاول الوصول إلى هدفك.

ما الفائدة التي يتضمنها الأمر بالنسبة لي ؟

" إذا كنت بصدد أن تقنع شخصًا ما، فعليك أن تحظى باهتمامه في الامتناع أكثر من منطقيته بضرورة أن يقتنع"

بينيامين فرانكلين (1706-1790م، عالم وناشر وباحث أمريكي)

إن الاختصار السابق (WIIFM) موجود في معظم كتب المبيعات، والذي يعني التساؤل حول الفائدة التي يتضمنها أمر ما بالنسبة لك؟ ورغم أن هذا الاختصار يبدو مشابهًا لاسم محطة إذاعية، إلا أنه يمثل سؤالاً لا يتوقف عن طرح نفسه في داخل اللاوعي الخاص بكل منا؛ فحينما يطرح علينا شخص ما اقتراحًا، فإنه يحاول أن يبيع لنا شيئًا ما، أو أنه يحاول إغراءنا به.. ومن ثم يدور بداخلنا السؤال: ما الفائدة التي يتضمنها الأمر بالنسبة لي (WIIFM). وقد يظهر هذا التساؤل بعض الأنانية، ولكنه يشكل ما جبل عليه البشر منذ خلقهم الله.. إننا نهتم بما يعرضه الآخرون وبالكيفية التي تؤثر بها طريقة العرض فينا. وعليك لكي تكون مقنعًا ناجحًا، أن تركز كذلك على ما يتضمنه الأمر من فائدة بالنسبة للشخص الآخر، تمامًا مثلما تبحث عن تلك الفائدة بالنسبة لك؛ لأن الشخص الآخر يستمع بطبيعة الحال لـ (WIIFM)!

لا تقل: إنني أحتاجك لكي تساعدني في ترتيب هذا المكتب".

(*) أي يمكنك أن تسوِّق نفسك ـ المترجم.

ولكن قل: "هل لديك رغبة في أن تساعدني في ترتيب هذا المكتب، وجعله مكانًا أكثر راحة لكلينا لكي نمارس فيه عملنا معًا".

لا تقل: "أريدك أن تعمل بعض الوقت الزائد عن مواعيد العمل".

ولكن قل: " هل يمكن أن تخصص وقتًا أطول للعمل، ولنحقق عائدًا مجزيًا لنا؟!"

إن هذه الأمثلة تبدو بسيطة، وتحتاج إلى تجهيز؛ لكي تصبح مناسبة لكل موقف. ولكن المبدأ - على أية حال - لا يمكن التحدث عما تتمنى، ولكن بالأحرى في التحدث عن الكيفية التي يمكن أن يستفيد بها الشخص الآخر.

أيضًا، حينما تفرغ من إعداد هدفك، فاجعله - قدر المستطاع - في صورة سؤال / استفهام، يبحث عن إجابة، وليس جملة تقريره منتهية.. فإذا كنت تحاول إقناع شريكك ليقوم معك بإجازة، فمن الأحرى ألا تقول مباشرة:

"دعنا نذهب في إجازة ونستمتع معًا بالشمس، والشاطئ الجميل وبعض المناظر الخلابة".

ولكن من الأفضل بكثير أن تقول:

" عندما نقوم بإجازة معًا، فإنها تفضل: الجلوس على الشاطئ" أم السباحة أم التمتع بمشاهدة المناظر الخلابة والتريض ؟!"

إن طرح سؤال ما يدفع الشخص/ الطرف الآخر - بالفعل - إلى أن يفكر فيم قلته له؛ لأنه سيحتاج إلى معرفة كل ذلك، ليتمكن من الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليه.

إن رجال المبيعات المحترفين على وعي وإدراك كافيين بالصيغة المختصرة (WIIFM)، وما تعنيه من ضرورة البحث عن الفائدة في سياق أي أمر ما، ويضعونها في اعتبارهم تمامًا عندما يقومون، بتقديم أي عروض لمنتجاتهم أو خدماتهم أو أفكارهم، وهم يقيسون تلك

الأمور بمعيار المنافع"؛ إذ إنك لا تتحدث عن منتجك أو خدمتك بالفعل، وإنما تتحدث عن الكيفية المحتملة للفائدة التي ستعود على العميل.

لا تقل :" هذا التليفزيون يعمل بنظام الدولبي في الصوت، ربما يعادل نقاء الصوت في التليفزيون العادي ست مرات"

ولكن قل :" يا سيد سميث.. إنك عندما تشاهد مباراة كرة قدم، وتستمع إليها في هذا التليفزيون، فكأنك بالفعل تشعر أنك في إستاد المباراة، وسط اللاعبين".

لا تقل :" إن هذا السرير له مراتب متينة وقاعدة مدعمة."

ولكن قل :" يا سيد براون: هل ترغب في قضاء ليلة هادئة النوم بلا إزعاج، وفي منتهى الراحة والسلامة لظهرك ومفاصلك؟".

لا تقل: " املأ بيانات هذه الصيغة (الطلب) وسوف تنل بعض التعويضات".

ولكن قل :" إذا كانت لديك الرغبة لملء بيانات طلب التعويض هذا، فسوف يمكنك أن تستبدل كل الأدوات التي تلفت بأدوات جديدة غيرها".

غالبًا ما يكون الناس جملاً تقريرية، متوقعين أن الطرف الآخر - الذي يتعامل معهم - سيبدأ على الفور في حصاد المنافع لهم. إن المشكلة تكمن في أنهم لا يعلمون حقيقة الدوافع!! وحتى إذا أدركوا ذلك، فإنهم ـ بمرور الوقت الذي ينبغي فيه أن يعملوا على تحقيق المنافع للطرفين -يتوقفون عن الاستماع إليك(*).

لذا فإنه في أوقات عديدة، من تلك الأوقات التي أعقد فيها مقابلات شخصية مع الباحثين عن عمل؛ فإنني أحرص على الاستماع إليهم، وهم يتحدثون عن كل شيء تقريبًا، قد ورد في سيرتهم الذاتية.

" لديَّ درجة جامعية في دراسة اللغة الإنجليزية ".

(*) إذا لا يدور في رأسهم آنذاك إلا سؤال واحد، حددته صيغة WIIFM ـ المترجم.

" لقد حضرت دورات تدريبية عديدة في المبيعات".

" لديَّ خبرة في صناعات مختلفة".

" لقد حصلت على شهادات راقية في الكشافة".

ونادراً ما كنت أجد في أية لقاءات شخصية من تتصل مهاراته/ مهاراتها، أو من لديهم خبرات فيما أردته من مؤهلات للعمل المطلوب؛ لدرجة أنني كثيراً ما كنت أتساءل لنفسي قائلاً: "ثم ماذا !" ؛ مما يجعل السؤال السابق" ماذا في الأمر من منفعة تخصنى (WIIFM) يطن في اللاوعي بداخلي.. وقد يبدو في هذا الأمر بعض من القسوة؛ عندما يستخدم شخص ما كل هذه البيانات " كنوع من التحايل " للحصول على عمل ما مهم.. لقد حاولت مراراً أن أتعامل مع طالبي العمل باحترام. والشيء المثير للحزن، أنه نادرًا ما تتوافر المصداقية والقدرة على تحقيق ما ورد في البيانات الواردة في سيرتهم الذاتية، وأعتقد أن هذا واحد من دوافع كتابتي لهذا الكتاب.

إن البشر في حياتهم اليومية يحاولون أن يقنعوا أفرادًا آخرين في أمور ورسائل تحمل عديدًا من المنافع لكلا الطرفين.. إن المشكلة تكمن في أن الشخص القائم بالإقناع هو أكثر حماسة غالبًا من الذين يؤدون عملاً محدودًا في هذا الصدد.. وقد صرحت لكم بذلك، نافضًا همًّا ثقيلاً عن صدري، فدعونا ننظر إلى نقطة أكثر عمقًا بخصوص الكيفية، التي يمكن لنا بها أن نكون مقنعين بصورة أفضل.

التعامل مع المعارضة

نعرف جميعًا أننا عندما نحاول أن تقنع شخصًا ما، فإننا نلقى معارضة لما نقوله. وحسب مصطلحات البيع، نحن نسمي تلك المعارضة " رفض الاحتجاج".. إن التعامل مع هذه الاعتراضات هو مكمن قضية البيع أو التسويق.. وللأسف، فإن عديدًا من رجال المبيعات يفعلون ذلك بشكل فقير (متواضع) يفتقر إلى الجدة والابتكار.. إذا كان لديك يقين (إيمان) بشيء ما، وإذا كنت تفكر في فكرة عظيمة، وإذا كنت بالفعل تحب شخصًا ما.. فمن الغالب عندئذٍ، أنك قد تصاب بالإحباط إذا لم يكن لدى الآخرين شعور مماثل

بالطريقة نفسها. إن السبب الواضح في ذلك هو أنهم مختلفون عنك، وليسوا أنت، وأن لديهم رؤى مختلفة عما لديك عن العالم.. ومن ثم، فإنه من المهم أن تدعهم يدركون أنك تتفهم - بالفعل - موقفهم، وأنك دائمًا تتحدث بمصطلحات معبرة عن اهتماماتهم.. وبتلك الطريقة فقط، فإنهم يكونون أكثر احتمالاً لأن يقبلوا ما تقول.

لماذا نلقى معارضة من الغير؟

دعنا نناقش كل الأسباب التي تجعل الناس يعارضون ما تقوله. وكما قررت من قبل، فإن لدى الآخرين - إجمالاً - رؤية مختلفة عن الحياة، عما يكون لديك أنت. وعلى أية حال، فإن هناك بعض الأسباب النوعية الأخرى.

إنهم لا يحبونك.. الآن، من المحتمل أنهم لا يحبونك، وهذا يعني أنهم لا يرغبون في شرائك (تسويقك)؛ أي إنك لم تقم بتسويق نفسك بصورة جيدة كافية لجعلهم يقدمون على ذلك.

إنهم لا يثقون فيك، وهذا يعود مرة أخرى إلى تسويقك لنفسك، فالناس تكون مؤسسة لمبدأ الثقة فيك، انطلاقًا من أبسط أشياء قد تفوتك، أو يفوتك الانتباه إليها؛ فمثلًا، وعدتهم بأن تتصل بهم صباح الاثنين(*)، ولكنك لم تفعل ذلك حتى مساء الاثنين وقد تعتقد أن ذلك ليس بالأمر المهم، إلا أنه قد يكون كذلك بالفعل، وقد يكون سببًا في ضياع صفقة كبيرة بالنسبة لك؛ لما قد يكون له من تأثير على معدل الثقة فيك من ناحيتهم.

إنهم لا يفهمونك جيدًا، غالبًا ما يقول الناسَ "لا" لشيء ما أساسًا؛ لأنهم لا يفهمون جيدًا ما تتحدث عنه.. وقد يطلبون منك توضيح ما تقول، ولكن ما يحدث غالباً أنهم لا يطلبون ذلك، إذا لم يستوعبوه من الوهلة الأولى.. بل قد تغدو مطالبتك بمزيد من الشرح مشكلة مستعصية لبعض الناس.. كما أنهم يشعرون كذلك أنهم قد يبدون أغبياء في ناظريك؛ لذا يكون قول "لا" هو الأقرب في مثل تلك الحالات لما تقوله أو تقترحه.

(*) أي في بدء أسبوع العمل الجديد - المترجم.

إنهم لا يصغون إليك، وهذا يعد من أحد الأسباب الرئيسية في معارضة الناس لما تقوله، حيث إنهم لم يصغوا جيدًا لذلك بالفعل.. وهذا يختلف عن عدم الفهم أو المطالبة بمزيد من التوضيح؛ إذ إنهم - في تلك الحالة - لا يحصلون منك على المعلومات المطلوبة، أو يتفهمون أي منفعة من المنافع التي كان يتضمنها اقتراحك.. والأسباب التي تدفع الناس إلى عدم الاستماع متعددة وكثيرة، وتعود بنا القهقرى إلى مهارات الاستماع التي ناقشناها من قبل.. إنني أؤمن بأن ثمة عددًا قليلاً جدًّا من البشر ممن يجيدون الإصغاء عند تحدث شخص ما إليهم، لعدد من الأسباب، يأتي ضمنها:

- يتم تشتيت انتباههم بشيء ما أو شخص ما.
- يشعرون بالإرهاق أو الملل.
- في عجلة دائمًا من أمرهم.
- يعتقدون أنهم يعرفون ما يقال سلفًا.
- يعيشون أحلام يقظة، تفصلهم عن الواقع.
- لا يفهمون ما قد يشوب حديثك من رطانة(*).
- يشعرون بقلق وعدم ارتياح.. ربما بسبب شدة حرارة الجو، أو شدة برودته.
- يفكرون فيما سوف تقوله لاحقًا.

إن البشر إما أنهم يتحدثون أو يعدون أنفسهم للحديث.. والفيصل هنا - بطبيعة الحال - يكمن في أنه إذا لم يصغ البشر لما يتحدث به الآخرون أمامهم، فإنهم لا يكونون مضطرين إلى قبوله أو الاعتراف به - وكل ما يفعلونه آنذاك هو مجرد رفضهم لما تقول..

إنهم لا يرغبون حقيقة فيما تعرضه، سواء لأسباب يعلمونها هم وحدهم، أو لأسباب قد يخبرونك بها.. فمن المحتمل ألا يكون لديهم الاهتمام بما تعرضه أو تقوله؛ فمثلاً، إذا حاولت أن تقنعني شخصيًّا بالذهاب إلى الأوبرا، فلن أفعل.. وقد تعتقد أن الذهاب إلى

(*) كلام لا طائل منه ـ المترجم.

الأوبرا أمر ممتع، ولكن فاتك أنني قد جربت هذا الأمر من قبل (الذهاب إلى الأوبرا) ولم أحب الأمر مطلقاً.

ربما لا يرغب الشخص العنيد فيما تقترحه. وأحيانًا يكون من الأفضل أن تطرح السؤال التالي:

" ما الذي يمكنني أن أفعله حتى أجعل هذا الأمر يروق لك؟"

تذكر: أينما تحاول أن تقنع شخصًا ما، أو عندما تحاول أن تبيعهم شيئًا ما، أو تجذبهم إلى أسلوبك في التفكير فلن تربحهم جميعًا.

إنهم لا يرغبون ذلك الشيء الآن، وأحيانًا، قد يكون الناس - تقريبًا - راغبين فيما تقترحه عليهم، ولكنهم لا يريدون القيام بذلك الآن، فقد لا يوافق الطرف الآخر الذي ترغب في الزواج منه على مسألة الزواج الآن، ولكن قد تتغير الأمور بعد ذلك.. لاتستسلم؛ إذ قد يحتاج الأمر إلى المثابرة، وأن تؤجل القرار الحاسم لفترة من الوقت، تعاود بعدها الاقتراح.

أنهم لا يحبون التغيير، إذ إن الكائنات البشرية مخلوقات تحتكم إلى العادة؛ إذ إننا نعيش ونعمل في مناطق مريحة محدودة.. مما يجعلنا لا نستسيغ التغيير ؛.. نصحو في الصباح، ونتناول الإفطار نفسه الذي اعتدنا أن نتناوله كل صباح، ونقطع الطريق نفسها في الذهاب إلى العمل، ونؤدي العمل نفسه، ثم نعود إلى المنزل، ونشاهد البرامج التليفزيونية نفسها.. ومن ثم، يصبح لدينا خط دفاعي "عائق"، إذا حاول أي شخص أو أي شيء أن يغير أيًا من هذه المواقف. وتذكر أن ما قلته سابقًا عن الكائنات البشرية بشكل عام، من أنها تحتكم دائمًا إلى مشاعرها.. إن التغيير قضية مشاعر وأحاسيس في المقام الأول؛ وإذا كنت تستمتع أنت وشريكك بالذهاب إلى الفندق نفسه في إسبانيا كل عام لقضاء الإجازة، فعليك عندئذ محاولة أن تقنعه/ تقنعها بالذهاب إلى مكان آخر، وهي محاولة صعبة. وقد تكون لديك كل الأسباب المنطقية في العالم عن سبب قضائك الإجازة في اليونان، ولكن قد لا يقبل شريكك ذلك. إن مقاومة التغيير غالبًا ما تكون النوع الأصعب

مواجهة من ألأنماط المقاومة.

" أي تغيير، حتى إذا كان للأفضل، يكون مصحوبًا دائمًا بالتوجس وعدم الارتياح والمثالب"

أرنولد بينيت (1867-1931م، روائي بريطاني)

كل هذه الأنماط من المقاومة/ المعارضة يصعب معالجتها. وكما قلت من قبل، فإنك لن تربح كل المعارضين / المقاومين جميعًا. وعلى أية حال، فإنه باستخدام بعض التقنيات البسيطة يمكن أن تكسب مواقف أكثر. ومما ينبغي ذكره أن التعامل مع البشر ومحاولة إقناعهم لا تكمن فقط في التبرير المنطقي المتعلق بالحصول على ما هو أفضل بالنسبة لهم.. وفي أي تواصل بهدف الإقناع، ينبغي عليك أن تهدف موقف / معادلة "الرابح - الرابح"؛ لأنك إذا هدفت معادلة / موقف " الرابح - الخاسر"، فقد تفلح في ذلك لمدة واحدة فحسب، إذ إن الطرف الآخر لن يمنحك هذا الاقتناع مرة أخرى.

قبل أن نناقش التقنيات المتعلقة بمعالجة المعارضة، ضع في اعتبارك حقيقة أن هناك نمطين أساسيين للمعارضة: أولهما النمط المنطقي، وثاينهما النمط الشعوري (العاطفي) فإذا رفضت طلب ابنتك ذات السبعة عشر ربيعًا في اقتناء سيارة جديدة، فربما قد تستجيب لذلك بشكل منطقي:

" إنك لا تملك النقود الكافية لشراء سيارة جديدة، وليست أمامك من وسيلة لتحقيق ذلك".

أو تستجيب بشكل عاطفي:

"أنت صغيرة السن للغاية، فأنا لم أقتن سيارة، عندما كنت في السابعة عشرة أو الثامنة عشرة من عمري."

عندما تحاول أن تقنع شخصًا آخر، فإنه من المهم أن تحدد - بسرعة - ما إذا كانت معارضة الطرف الآخر بسبب منطقي أو عاطفي.. والطريقة الأسهل للقيام بذلك، هي من خلال طرح أسئلة.

يقول الطرف الآخر - فقط - شيئاً واحدًا، ولكنه قد يعني أو يقصد شيئًا آخر. ولكي نكشف النقاب عن السبب الحقيقي للمعارضة، فأنت بحاجة إلى طرح أسئلة من قبيل:

" ما الذي يجعلك تشعر على هذا النحو ؟".

" ما الذي دفعك إلى أن تقول ذلك ؟".

" هل هناك شيء متعلق بما قلته، يجعلك تشعر بعدم الارتياح ؟".

إن التساؤل المفعم بالتقدير والاحترام وغير المباشر هو السبيل الأكثر قدرة على كشف السبب الحقيقي للمعارضة. لِنفترض على سبيل المثال، أنك تتعامل مع عميل ، وهو يقول:

" إنني لا أقبل عرضك بخصوص التعويض" هل يمكنك أن تنسى أمر ذلك العرض تمامًا؟".

ومن المحتمل أن يكون قصده:

" إنني لم أفهم كلمة واحدة مما قلت توًّا".

إن التساؤل الجيد سوف يكشف عن السبب الحقيقي وراء رفض العميل للعرض، الذي قدمته إليه، ومن ثم يمكنك التعامل مع ذلك الأمر.

الخطوات الثماني للتعامل مع المعارضة (عدم القبول)

1- **استمع**: عندما يقاوم الطرف الآخر أو يعارض ما تقول، عليك أن تستخدم كل مهارات الاستماع لديك.. دعهم ينتهون مما يريدون قوله - لا تقاطعهم بطرح سؤال أو إبداء استجابة معاكسة.

2- **كن مبادرًا**.. أعط نفسك فرصة لتقييم ما قاله الطرف الآخر، واستخدم عديدًا من الوسائل، أو الأنماط المستخدمة من لغة الجسد والتواصل البصري المثمر.

3- **لا تتعجل**.. عندما يصل الطرف الآخر إلى قراره النهائي.. أعط نفسك برهة من الوقت للتفكير والتأمل دون تعجل، قد تصل من ثانيتين إلى ثلاث ثوانٍ؛ فهذا يعطيك الوقت لأن تفكر بروية، وتقوم بتوصيل رسالة إلى الطرف الآخر، مؤداها أنك تضع رأيهم في اعتبارك بحرص شديد.

4- **كن مجاملاً**.. إذ ربما يكون من المناسب أن تقول:

" إنها وجهة نظر مهمة للغاية." أو "أشكرك كثيرًا لإثارة هذه النقطة".

5- **أطرح أسئلة**.. وهذا يكون حين تحتاج إلى فحص أو استجواب بهدف الفهم.. هل لديك استجابة منطقية أو استجابة عاطفية؟ يمكنك أن تطرح – مثلاً – سؤالاً:

"ما الجزء الذي لم يرق لك فيما اقترحته عليك؟" أو "إذا لم يكن بمقدورك مساعدتي الآن، فمتى تعتقد أنك ستكون قادرًا على تقديم يد العون لي".

6- **تعاطف**.. وهذه التقنية قد تبدو أمرًا غريبًا، كواحدة من تقنيات معالجة المعارضة. وعلى أية حال، فإنها لا تتعلق بالموافقة على رأي شخص ما، ولكنها على الأحرى، تتعلق أكثر بالفهم لكيفية المشاعر، التي تنتاب الطرف الآخر.. يمكنك أن تقول:

"لقد فهمت ما الذي تقصده"أو "إنني أقدر لك شعورك بأن هذا عمل ضخم".

7- **أجب عما يطرح عليك من أسئلة**.. حينما تستجيب مستخدمًا طرح المنافع / الفوائد التي يمكن تقديمها للشخص / الطرف الآخر – تذكر مبدأ " المنفعة التي تعود عليَّ من هذا الأمر" (WIIFM)، ومع استخدام التعاطف، يمكن أن تقول:

" أتفهم جيدًا أنك لا ترغب في القيام بهذا العرض في هذا الوقت.. فإذا قدرت أداء هذا العرض، فإنه سيدعم ثقتك في نفسك، كما أنه سيدعم العروض التي ستطرحها مستقبلاً".

" إذا كنت مكانك، عندئذ فإنني سأفكر في أنني لم أكن ذا خبرة كافية لأداء هذا العمل.. هل لك أن توافقني بأن مالديَّ من شباب وطاقة وحماس أمور كفيلة بأن تعوض افتقادي إلى الخبرة اللازمة؟!".

8- **قم بالفحص والمراجعة**.. بعد قيامك بالإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمعارضة / مقاومة الطرف الآخر، قم بالفحص والمراجعة، والتأكد من أن هذا الطرف يشعر بالسعادة مع استجابتك التي قدمتها له:

" هل أسعدك ذلك؟"

" هل يبدو لك الأمر مقبولاً وواضحًا؟"

" هل لديك شعور أفضل – الآن – تجاه ذلك الموضوع؟"

إذا قال الشخص الآخر "لا " وأظهر مزيدًا من المعارضة، عندئذ فقد يكون من المناسب أن تعيد تقرير المنافع / الفوائد، أو تقديم فوائد جديدة. تذكر: أن تجيب دائمًا بذكر المنافع، التي تكون مناسبة بالنسبة للشخص الآخر – وليس بالنسبة لك!!

عند التعامل مع المعارضة، فليس ملزمًا لك أن تستخدم كل هذه الخطوات الثماني دفعة واحدة. وعلى أية حال، فإن القاعدة الأساسية هي التعاطف والاستجابة بذكر منفعة:

" إنني أتفهم الكيفية التي تشعر بها حيال ذلك، وماذا يعني لك ذلك..".

طرق أخرى للتعامل مع المعارضة

إذا كنت تعرف الشخص الآخر، وأنك تثق- بدرجة كافية- في نوعية المعوقات، التي قد تثيرها، فأنت عندئذ بحاجة إلى أن تواجه المشكلة بنفسك (أي أن تجعل نفسك سبب المشكلة):

" أنت في الغالب تشعر بأنني لا أمتلك المهارات والخبرة اللازمتين لأداء هذا العمل، على أية حال...".

" لقد توقعت أنك توقن من أنني ليس لديَّ حق في أن أطرح سؤالاً بخصوص ذلك، 'على أية حال....".

" قد تعتقد أن هذا التعويض غير عادل، وأنني أستطيع أن أتفهم تلك.. دعنا نضع في اعتبارنا ماذا يمكن أن يوفر لنا هذا الاعتقاد".

كن حريصًا للغاية في معالجة زيادة المعارضة بنفسك؛ فهذا يؤتي ثماره بأنك واثق من أن الشخص الآخر على وشك أن يزيد هذه المعارضة.. وإذا لم تقم بذلك، فمن المحتمل أنك بذلك تغرس بذورًا للشك، لم يكن لدى الطرف / الشخص الآخر علم بها من قبل.

ثمة تقنية أخرى، مؤداها أنك تستطيع الاستعانة بالمبدأ الشهير لدى رجال المبيعات:

" يشعر - شعر - وجد"

ومرة أخرى، يتضح التركيز على تقنية التعاطف، وذكر المنافع / الفوائد:

" إنني أتفهم كيفية مشاعرك.. لقد شعر زميلك جون بالمشاعر نفسها عندما سألته. على أية حال، فإن ما وجده الآن هو أن ثمة نظامًا جيدًا، تم بمقتضاه تقليل حجم العمل المطلوب".

عندما تتعامل - بنجاح - مع المعارضة، فإن هناك خطوة نهائية، أنت تحتاج إليها لتحوز قوة الشخص المقنع المؤثر. أنت بحاجة إلى أن تطرح هذا السؤال!!

" إذا لم تسأل، فلن تحصل على شيء"

المهاتماغاندي (1869-1948م، السياسي الهندي والأب الروحي للهند)

بعض الناس يقومون - بالفعل - بعمل طيب في معالجة المعارضة، وطريقة عرض المنافع بالنسبة إلى الشخص الآخر. على أية حال، فإنهم غالبًا ما يفشلون في السؤال عما يرغبونه، أو يرغبون في حدوثه مستقبلاً. إن التفاعل/ التواصل غالبًا ما يتساقط في منتصف الطريق:

"أعرف أنك سوف تتمتع بالفعل بالعمل في القسم الجديد - **فهناك فرص أكثر لشخص يمتلك مهارات، وبطبيعة الحال، فإن هناك عائدًا نقديًا إضافيًا".**

بعد عمل هذه القائمة من التقنيات، فإن بعض الناس يتوقعون من الطرف الآخر أن يستجيب. إن ما يحدث غالبًا هو أن الشخص الآخر يمكنه أن يعود، ولديه مزيد من المعارضة للمقترح، الذي تقدمت به.. ويمكن أن ننهي تطبيق كل تلك التقنيات بقول مماثل لذلك:

"متى ترغب في أن نبدأ؟ أو "هل لي أن أحادثك تليفونيًّا أو أحادث مدير القسم؛ لأخبره بموعد اجتماعنا يوم الاثنين القادم؟"..

يمكنك أحياناً أن تعرض بديلاً لجملة الختام، كالآتي:

"هل ترغب في أن تبدأ العمل الجديد يوم الاثنين، أم أنك ترغب بالأحرى أن تنتظر حتى نهاية الشهر الحالي؟"

"هل يمكن أن تعمل الليلة حتى وقت متأخر، أم أنك ترى أنه أفضل أن تستكمل العمل غدًا؟".

في عالم التسويق، فإن هذه العبارات تعرف كعبارات ختامية في دنيا المبيعات. وبالنسبة لعديد من رجال المبيعات، فإن هذه الجزئية الأكثر صعوبة من العمل، لذا فإن السبب في ذلك هو الأصعب، وسبب عدم ارتياح معظم رجال المبيعات، تلك الكراهية الفطرية التي بداخل معظمنا نحو كلمة "لا". حتى من هم ليسوا رجال مبيعات، يتجنبون السؤال عما يريدون؛ لأنهم يكرهون سماع كلمة "لا" أوسماع" لا أريد أن "، أو سماع "إنني لست مهتمًّا بـ". إن المشكلة تكمن في أننا نأخذ هذه المعارضة على محمل شخصي؛ إذ نرى أنها مرادفة لـ :" أنت لا تحبني"، أو "أنت تعتقد أنني أحمق"، أو " هل لديك بعض التحفظات ناحيتي أو فيما يخصني"..

"لا" هي صيغة معارضة، وكما رأينا في مرحلة أسبق من هذه، فهي كلمة يمكن أن تقال لأسباب عديدة، يمكن أن يكون من بينها "إنهم لا يحبونك". وعلى أية حال، ففي حالات عديدة، يمكن أن تكون لأسباب أخرى، منها على سبيل المثال:

- ما الذي تعنيه كلمة (لا) بالنسبة لهم؟
- إنهم لم يفهموا.
- إنهم – بالفعل – لا يرغبون فيما عرضته.
- إنهم لا يحبون التغيير.
- إنهم لا يصغون.

أينما تسمع كلمة "لا"، فأنت لا تحبها بشكل شخصي.. عد مرة أخرى إلى مهاراتك في معالجة المعارضة/ المقاومة وتعامل معها.. وكما قال المهاتما غاندي: "إذا لم تسل، فلن تحصل على شيء". إن طرح السؤال لا يتعلق – هنا – بممارسة الضغط على شخص ما، أو أن تكون ملحًّا بخصوص شيء ما.. إنها تتعلق بكونك حازمًا، وأن تجعل ما ترغبه واضحًا للغاية لدى الشخص الآخر. إذا كنت تفكر في كلمة "لا" كمعارضة أو كتعبير عنها، فإن عديدًا من الناس يريدون أن يشجعهم أحد على شراء تلك السيارة الجديدة أو قضاء إجازة، أو الذهاب لأداء عمل جديد. لذا لا تدع أحدًا يوقعك في ذلك الشرك – وتذكر دائمًا أن تسألهم وقتها عما ترغب فيه.

مبادئ المقنع المؤثر

- **أعد نفسك بكل تواصل**.. خطِّط دائمًا لأي لقاءات، حينما تدرك أن مهاراتك كمقنع، مطلوبة.. كما أن ذلك تمرين جيد لأن تعد نفسك الآن لأى موقف مستقبلي، حيث يمكن أن تكون خطة تفصيلية أمرًا غير مستحب.. ضع في عتبارك الكيفية، التي يمكن أن تعالج بها تلك التفاعلات المثيرة للضجر..
- **اجعل لك دائمًا هدفًا إيجابيًّا**.. كن واضحًا في تفكيرك بخصوص ماً ترغب تحقيقه من أي تواصل.. قم بتسجيل (تدوين) ذلك الهدف.
- **سوِّق نفسك**.. تذكر دائمًا أنه إذا لم يشترك الناس.. فعندئذٍ لن تكون لديهم رغبة في أن يشتروا ما تقوله.. قم ببناء الثقة واستخدم الأسماء (مجردة دلالة على الحميمية)، واستخدم الابتسامة، وكن سعيدًا، وكن مهتمًا بمصالح واهتمامات الطرف الآخر.

- **دع النتائج تتحدث**.. عند تحديد هدفك لدى الطرف الآخر، تحدث دائمًا بلغة النتائج، وتذكَّر أن الآخرين ليسوا مهتمين بما ترغبه أنت، والآحرى أن تهتم أنت بما يحققه لهم.
- **تعامل مع المعارضة**.. لا تأخذ المعارضة على محمل شخصي، ولا تجادل في أحقيتها، بل وافق وتعاطف واطرح الأسئلة واستجب للنتائج والفوائد المتحققة.
- **اسأل عما ترغب في تحقيقه**.. لأنك إذا لم تتوجه بهذا السؤال، فلن تتقدم للأمام إطلاقًا. وتذكر أن الشخص الآخر ربما يكون سعيدًا للغاية، لو أنك ساعدته على اتخاذ القرار.

وكما في بداية هذا الفصل، فقد توصلت إلى خلاصة، مؤداها أن قوة الإقناع مهمة لتحقيق سعادتك وتكوينك بصورة مؤثرة.. إن الإقناع لا يتعلق بالحصول على أسلوبك الخاص في الحياة فحسب، أو بالمناورات اللفظية التي تمارسها لإقناع الآخرين.. وإنما يتعلق بجذبك للآخرين، لما تؤمن به وتعتقد في أهميته وبتحقيق مبدأ المنفعة والفائدة لهم.. إننا نميل إلى الاعتقاد بأن أسلوبنا في الحياة هو الأفضل، وأن على كل شخص آخر أن يفكر مثلنا. وعلى أية حال، فإن التجربة تخبرنا بأن ذلك يجب ألا يوقفنا عن محاولة إقناع الآخرين، بأن ما تقوله يمكن أن يكون في صف مصالحهم الأفضل. ومن المهم – على أية حال – أن تحترم وجهة نظر الشخص الآخر، وأن تحاول أن ترى الموقف كما يراه الآخرون.. إنني أتمنى لك كل نجاح كشخص قادر على الإقناع المؤثر الفاعل.

الفصل السابع

استراتيجيات من أجل النجاح

لم يعد لديك أدنى شك - من الفصول السابقة - في أن سلوكنا الشخص له تأثير هائل على عدد الأشخاص العنيدة، الذين قد نضطر إلى قيادتهم أو إدارتهم في حياتنا. وعلى أية حال، فإنني أود أن أفكر بأنني أحيا في عالم حقيقي.. لقد أدركت أنه ليس من المهم الكيفية التي يمكن أن تبدو عليها كشخص ظريف / لطيف، أو الكيفية التي يمكن لك بها أن تسوِّق نفسك أو تتواصل بها، من خلال برنامج سلوكك أو تفكيرك المميز لك، وإنما ستظل دائمًا تجد نفسك في الموقف الذي يتحتم عليك فيه إدارة أو قيادة شخص عنيد؛ لذا فأنت تحتاج إلى بعض المهارات والتقنيات، التي يمكنك استخدامها على أسس يومية؛ أي بمعدلات الحياة اليومية.. وسوف ننظر - بصورة مبدئية - إلى الكيفية التي يمكنك بها قيادة شخص أو عميل أو مستهلك عنيد.. ثم سننتقل بعدها إلى الكيفية التي يمكنك بها قيادة شخص صعب المراس في فريقك. بطبيعة الحال، فإن هذه المهارات يمكن أن تستخدم في قيادة أي شخص - غالبًا - ممن يثبت أنه عنيد.. بل إنه يمكنك حتى استخدام هذه المهارات مع رئيسك في العمل!!

ما الذي يرغبه العملاء ؟!

قبل أن ننظر إلى بعض التقنيات المتعلقة بالتعامل مع عملاء يتسمون بالعناد، فإن من المهم أن تكون على دراية بما يرغب فيه هؤلاء العملاء بالفعل في المقام الأول. إن إرضاء تلك الاحتياجات الأساسية سوف يقلل - إلى أدنى حد ممكن - عدد الأشخاص العنيدة، الذين يتحتم عليك مواجهتهم في حياتك..

ويمكن تقسيم العملاء من حيث "ما الذي يرغبون فيه بالفعل" إلى قسمين متميزين:

أولاً.. إنهم يريدون الخدمة الأساسية (المحورية) من الأعمال، التي تمارسها لتفي باحتياجاتهم؛ إذ إنهم يتوقعون أن منتجك أو خدمتك المقدمة ستفي بذلك.. فإذا قلت إنك سبّاك، فإن العميل عندئذ يتوقع منك أن تصلح الماسورة المثقوبة (التي تسرِّب المياه)، وإذا قلت إنك محاسب فإن العميل يتوقع منك أن تحل له جميع مشكلاته المتعلقة بالضريبة.

إن عملاءك يتوقعون أيضًا أن منتجك أو خدمتك تمثل القيمة الفعلية لما يدفعونه من نقود؛ فإذا اشتريت زوج أحذية شتوية، ذا رقبة طويلة، فإنني أتوقع المحافظة عليهما، ليتكفلا بحمايتي من البلل والرطوبة ولكي يبدو شكلي أجمل.. ومن الطبيعي كذلك، أنني إذا اشتريت زوجًا أرخص في الثمن، فلن أتوقع - بالمقابل - أن يعيش سليمًا بالمدة نفسها، التي يعيشها الزوج الأغلى..

إن العملاء يتوقعون منك كذلك خدمة ما بعد البيع لكي تكون كفئًا، فإذا بدأ مثلاً زوج الأحذية الشتوي (البوت) في تسريب مياه إلى قدميَّ، عندما أرتديته لأول مرة، فإنني أتوقع أن يستبدله المحل لي بآخر جديد على الفور.

وعلى أية حال، فإنه لا شيء من هذا سيدفع العملاء إلى أن يكونوا مخلصين (أوفياء) لك، أو يدفعهم إلى إخبار الآخرين بالقدر الذي تبلغه جودة أدائك.. إنهم يتلقون هذه الخدمة المحورية كحق مكتسب لهم.. ولن تراني - مثلاً - أعدو في الجوار، لأخبر الناس بأن الحذاء الشتوي الجديد لا يتسرب منه الماء.

ثانياً.. وهي النقطة التي تعد الأكثر أهمية: ما الذي يريده العملاء بالفعل، وما الذي يجعلهم أوفياء لك ولما تقوم به من نشاط، ويجعلهم يقولون عنك أشياء رائعة للآخرين:

- **الاستجابات الدافئة والحميمية،** عندما يتصل بك العميل مباشرة، وجهًا لوجه، أو عبر التليفون، فإنه يريد منك استجابة دافئة.. وقد يبدو الأمر كعمل تجاري بحت، إلا أنك ورفاقك تحتاجون إلى النظر بعمق إلى المسألة، والظهور بشكل ودي وحميمي ومقبول.
- **إنهم يريدون أن يشعروا بأهميتهم..** إن عملاءك يعرفون جيدًا أن لديك عملاء كثيرين غيرهم، ولكنهم يحبون مجرد أن تظهر لهم محبتك واحتفاءك بأمرهم، وأنهم عملاء مميزون لديك.
- **إنهم يرغبون في أن يستمع إليهم أحد..** غالبًا ما يتولد لدى العملاء انطباع بأن الشخص (البائع) الذي يتعامل معهم لا يستمع إليهم بالفعل.. ومن ثم يجب عليك استغلال مهارات الاستماع المتاحة لديك، والاحتفاظ بتواصل بصري مؤثر وفاعل.. احتفظ دائمًا بعقل مستنير وذهن متفتح، وقاوم إغراء قطع حديثهم؛ لكي تدلي بتوضيح أو إجابة. كما أنه من المهم أيضًا أن تصغي إليهم بوضوح.. إن لغة الجسد الصريحة وإيماءات الرأس ذات الدلالة على الإصغاء والاهتمام، لاسيما في اللقاءات التي تتم وجهًا لوجه، أو من خلال صيحات "أووه – ها " الدالة على الإصغاء خلال المكالمات التليفونية لها أثر مذهل في ذلك.
- **العملاء يحتاجون إلى شخص يعرف أسماءهم..** إن نطق اسم العميل(*) يعتبر واحدًا من أعذب الكلمات، التي يحب العملاء أن يسمعوها.. فإذا استخدمت اسم العميل وأنت تتحدث إليه، فهذا يدلل على أنك تتعرف إليهم كأفراد وليس مجرد عملاء.. ولا تستخدم ذلك الأمر بصورة كثيرة مبالغاً فيها؛ إذ يمكن أن يكون ذلك مثيرًا للأعصاب.. ولكن تحديدًا عند بداية التعامل مع العميل، وفي نهاية الحوار.

(*) كدلالة على الحميمية ـ المترجم.

- **المرونة**.. يكره العملاء سماع كلمة "لا" أو عبارة "لا يمكن عمل ذلك". وليس من المتاح دائمًا أن تقول "نعم" لعميل، أو أن تفعل بالضبط ما يرغب فيه. وعلى أية حال، فإنه من المهم أن تكون مرناً قدر استطاعتك.. عليك أن تخبر عملاءك بما يمكنك أن تفعله، ولا تخبرهم بما لا يمكنك أن تفعله.
- **سرعة تدارك الموقف (المعالجة)**.. عندما لا تسير الأمور على ما يرام، فإن العملاء يريدون منك أن تحل مشكلاتهم بسرعة؛ إذ إنهم لا يرغبون في سماع أعذار أو على من نلقى بنائحة اللوم، أو سبب ما حدث.. كل ما يريدونه أن تعالج الأمر بسرعة.. وقد يحتكم العملاء أحيانًا إلى الجودة التي تتمتع بها خدمتك، من خلال الطريقة التي تعالج بها المشكلات؛ بل إنهم حتى من الممكن أن يغفروا لك أخطاءك، إذا قمت بعلاجها بشكل طيب وسريع.

افترض، على سبيل المثال، أنك قدمت وجبة لم تكن مطهوة بشكل جيد، أو لم تكن ساخنة بدرجة كافية.. عندئذ ستحتاج إلى أن تعتذر، وأن تظهر للعميل أنك تحفل بأمره، وأن تؤكد له أنه ستتم معالجة الأمر على أقصى وجه ممكن من السرعة، وتبادر في القيام بذلك.. كما يمكنك أن تخبر العميل بأنه لن يحاسب بشكل نهائي - على الخدمة المقدمة له(*)، أو أن تقدم له نوعًا من الهدايا، كنوع من الاعتذار. ومن ثم، فإن العميل عندما يتحدث عن مطعمك، فإنه سيحكي للآخرين:

> "كانت هناك مشكلة صغيرة، ولكن عندما أوضحتها، حاول عملائي بأنفسهم معالجة الأمر، زاد الأمر سوءًا، ولم يعد هناك محل للاعتذار".

لا تشعر بالخوف أو القلق، عندما لا يسير أمر ما على ما يرام؛ إذ يمكن أن يكون ذلك - غالبًا - فرصة رائعة لأن تبين لعملائك إلى أي مدى تتميز خدمتك.

على وجه الإجمال، فإن العملاء يرغبون إلى مجرد الشعور بالرضا.. إذ يرغبون في

(*) كأن يكون فيها نوع من التعويض ـ المترجم.

الشعور بأنهم أفضل بعد أن يتعاملوا معك، أو مع أي أحد في منشأتك عن أي مرة سابقة. إذا استطعت أن تخلق لدى عملائك ذلك الشعور، فأنت على الطريق الصحيح لأن تعطي عملاءك ما يرغبون فيه بالفعل، وأن تنجح في تقليل عدد الأشخاص العنيدة، الذين يتحتم عليك التعامل معهم، في حياتك إلى أدنى حدود ممكنة.

ومن المؤسف القول بأن بعض المنشآت تجعل الحياة - بالفعل - صعبة بالنسبة لها؛ فطوال الوقت، يعود ذلك إلى أن الخدمة الأصلية التي يقدمونها تجعلهم محبطين، ويفشلون في توفير منتج مقبول أو خدمة مقبولة. وبغض النظر عن ذلك، فإنهم يحبطون بما يقومون به من تواصلات محدودة أو ضعيفة التأثير بين عملائهم وموظفيهم.

فمثلا، عند القيام برحلة عبر البحار مؤخرًا، قمت بإجراء محادثة تليفونية مع البنكين، اللذين أتعامل معهما؛ إذ أردت إخبارهما بأنه من المحتمل أن استخدم بطاقاتي الائتمانية في كل من سنغافورة وڤيتنام.. عندما حادثت البنك الأول لأخبره بذلك، قال لي الشخص المسئول عن خدمة العملاء:

> " لا يمكن أن تستخدم بطاقتك الائتمانية في بنوك دول عبر البحار، ولكنني سوف أحادث الفرع الذي تتعامل معه، فأطلب منهم السماح لك بإجراء أية تعاملات بنكية" (هل لاحظت الكلمتين التي كان يجب تجنبهما)

ثم استمر يسألني بعض الأسئلة التي تتعلق بتأمين استخدامي لهذه البطاقات، كالسؤال عن عنواني وعنوان البنك الفرعي في البلدين، اللذين سأزورهما أو رقم هاتفي الخاص، الذي سأحظى به عند سفري، حتى مع استخدامي الإنترنت.. فطرح عليَّ سؤالين آخرين، ثم أخبرني عندها - بلهجة رسمية للغاية - لدرجة أنني فقدت القدرة الذهنية على استيعاب مضامين سؤالين أو ثلاثة من الأسئلة التي طرحها عليّ، وبدأت في الشعور بالضيق؛ خصوصًا بسبب تلك اللهجة الرسمية السخيفة وأسلوب الشَّكِّي.. وقد ثارت ثائرتي - في نهاية الأمر — بصعوبة ذلك، لدرجة أنني أخبرته أن ينسى الأمر برمته، وأنني لن أستخدم بطاقات الائتمان الخاصة بي أثناء رحلتي.. لقد أبدع موظف خدمة العملاء - بالفعل - في خلق شخص عنيد!!

لقد حادثت البنك الثاني تليفونيًّا، وأعطيته المعلومات نفسها، واستمرت المحادثة بيننا على هذا النحو:

" أود أن استخدم بطاقتي الإئتمانية، عندما أسافر إلى كل من سنغافورة وڤيتنام مؤخرًا هذا الشهر".

وكان الرد.

" بالتأكيد يا سيد فيرويزار، يمكن ذلك، سوف أتصل بالفرع الخاص بك، وأطلب منهم السماح لبطاقتك بعمل تلك التعاملات البنكية حسبما ترغب.. هل لي من فضلك أن تؤكد لي رقم حسابك البنكي ونوع الكود الذي تستخدمه".

وبعد أن أعطيته المعلومات المطلوبة، قال:

" أتمنى لك رحلة طيبة يا سيد فيرويزار.. وأتمنى أن تسير أمورك على ما يرام، وشكرًا على اتصالك".

لقد كانت لدي مشكلات مع البنك الأول فيما مضى، ولكنها رغم ذلك، لم تتصل أبدًا بالخدمات الأساسية التي يقدمها لي البنك.. لقد كانت فقط في طريقة التواصل بيني وبين موظفي البنك في المرات المحدودة التي ذهبت فيها إلى البنك.. إن جودة خدمتك ليست هي القضية في المقام الأول، إذ أنه يتحتم عليك أن تقود عميلاً عنيدًا في وقت ما أو آخر. لذا دعنا نلق نظرة على بعض التقنيات التالية:

تعامل مع مشاعر عملائك ـ وتعامل مع مشكلاتهم بعد ذلك

إذا واجهت عميلاً، قد ثارت مشاعره نتيجة مشكلة ما، فعليك أولاً أن تتحكم في معدل تلك المشاعر المثارة، قبل أن تتمكن من حل المشكلة أو التعامل معها.. وبمعنى آخر، تعامل مع مشاعر عملائك، ثم تعامل بعد ذلك مع مشكلاتهم.. عديد من البشر، لا سيما أولئك الذي يعملون في أقسام خدمة العملاء، أو الأعمال الإدارية، يميلون إلى قصد المشكلة مباشرة وحلها، دون أدنى محاولة منهم للتعامل مع مشاعر العميل.

لنفترض، على سبيل المثال، أن عميلا ما يحادثك تليفونيًّا، ويقول لك:

" لقد سئمت بالفعل ممن يعملون معك.. فأنتم لا تسلمونني أي شيء بصورة صحيحة، وتلك هي المرة الثالثة، هذا الشهر، التي أتسلم فيها طلبية لاتخصني".

إن ما يقوم به كثير من المديرين والعاملين في قطاعات خدمة العملاء - وهو أمر خاطئ في القيام به - هو أن يقولوا:

"إننا آسفون للغاية بخصوص ذلك.. أعطني رقم حسابك كعميل، وسوف أبحث الأمر".

إنهم بذلك يقصدون المشكلة مباشرة، ويعمدون إلى كيفية حلها، بينما مشاعر العميل لا تزال ثائرة وغير راضية وغاضبة، معتقدين بأنهم إذا أفلحوا في عمل شيء ما بخصوص المشكلة، أو شوهدوا وهم يقومون بذلك العمل، فإن ذلك قد يهدئ من أعصاب العميل ومشاعره الثائرة.. إن ما تحتاج إليه بالفعل لعمل ذلك، هو امتصاص غضب العميل، ولن يمكنك القيام بذلك بفاعلية لمجرد محاولة تصنيف أو تنميط المشكلة..

هل تتذكر ما قلناه عن التواصل على المستوى الإنساني - لا المستوى العملي - والتواصل على مستوى الأداء أو النشاط الممارس ؟ أنت تتفاعل على مستوى بشري حين تتعامل مع المشاعر والأحاسيس، وتتفاعل على المستوى الأدائي أو العملي حين تعمد إلى حل مشكلة ما.

لقد اعتدت أن أدير ورش عمل عديدة بخصوص خدمة العملاء لحساب شركة "تيليكوم" للاتصالات ومهندسيها.. كان أحد المهندسين يتحدث عن عميل عنيدة، كان عليه أن يتعامل معها..

كان المهندس يقوم بعمل في منزل هذه العميلة المهمة. ومن دون قصد، استدار بعربته الثقيلة، ليمر فوق ممشى الحديقة، وقد داس على مجموعة ضخمة من الأزهار الجميلة في مدخل المنزل، كانت العميلة قد فازت بجائزة عن تنسيق حديقتها المحلية في إحدى

المسابقات المحلية.. كان ضيق العميلة واضحًا على وجهها، فسألت المهندس عما قال لها، أجابني قائلاً:

" إنني محرج للغاية بخصوص ذلك.. فعندما رأيت تلك المجموعة من الأزهار، يهمني أن أخبرك بأن الشركة لديها نظام يقتضي ضرورة أن تملأ طلبًا (له صيغة) بالتعويض المناسب لما حدث".

لقد سألت المهندس عما حدث بعدها، فأجابني قائلاً:

" لقد انتابتها حالة من الجنون، وبلغت أقصى درجة من الضيق – لقد كان الأمر مجرد زهور دهستها سيارة – ولم تكن المسألة بطبيعة الحال نهاية العام".

ضع في ذهنك تمامًا ما قد قرأته في هذا الكتاب، ومن ثم ستدرك أن هذا المهندس:

- لم ير الكيفية التي ترى بها العميلة المسألة.
- لم يتواصل مع العميلة على المستوى الإنساني.
- لم يستخدم الكلمات التي يمكن أن تفاديه ذلك الموقف.
- تحدث عن نظام الشركة بشكل محض.

والآن، يتعجب من كل ردة الفعل الهائلة التي كانت عليها العميلة مما حدث!

في أثناء هذه الورش، طلبت من المهندسين أن يضعوا أنفسهم، في مكان العميلة، ثم طلبت منهم تبيان الكيفية التي يشعرون بها؛ إذا أمضى كل منهم وقتًا طويلاً في تنسيق الزهور في حديقته، وحدث ذات يوم أن جاءت سيارة ڤان حمقاء؛ لتدمر بالكامل كل ما يبتهج له من زهور.. كيف يمكن أن يكون شعوره، إذا أخبره شخص ما أنه يتحتم عليه ملء استمارة التعويض؟ أعتقد أن المهندس – في نهاية الأمر – وزملاءه قد أدركوا المقصود. دعنا نناقش معًا ماذا يمكن أن يقول المهندس:

"أعتذر لك فورًا عن تدمير أزهارك أيتها السيدة سميث.. وإذا كانت لديّ حديقة، فإنني كنت سأكره أن يحدث هذا لي! هل لديك استعداد أن تكملي طلبًا

ما، يمكننا أن نقوم ببعض المساهمة في تخفيف الآثار الناجمة عن ذلك! (تعامل على مستوى عملي أو نشاطي أو أدائي).

وهذا بخلاف أن العميلة ستتحول - فيما يشبه السحر - إلى حمل وديع هادئ، لاسيما عندما تسمع ذلك.. ولكنهم أكثر احتمالاً لأن يصبح الموقف أقل صعوبة؛ إذا شعرت أن المهندس يحفل بالفعل بأمر العميلة، فيما يتعلق بالخطأ الذي ارتكبه، ويعتذر عنه.

أنت في الغالب تعتقد أنه من غير المحتمل أن تكون متوقعًا لأن تسمع مهندسًا في شركة "تيليكوم" يستخدم هذه الكلمات. وعلى أية حال، فإنه باستخدام لغته الخاصة ودون استجابة إنسانية، قبل الاستجابة على المستوى العملي، كان بإمكانه أن يجعل حياته أكثر سهولة بكثير. من خلال التعامل مع الاحتياجات الإنسانية للعميل، ولديك احتمال أكبر في أن تحصل على الجانب العملي، الذي تتوقعه بشكل أسرع وتحل المشكلة.

دعنا نلق نظرة على بعض تقنيات أخرى في مجال قيادة شخص عنيد.

الاستماع الانعكاسي

أحيانًا ما تتشكل الحالة (الموقف) على هذا النحو، في أن الشخص - سواء أكان عميلاً أم زميلاً- يتفاعل / يتعامل معك، بعيدًا عن نطاق برنامج السلوك النفسي" السلبي".. إنهم لا ينطلقون من البرنامج السلوكي " المتحكم " أو " الجريء"، ولكنهم لم يتعاملوا مع الأمر بشكل جيد، فعندئذ - بالتأكيد - لن يستطيعوا التوصل إلى حل للمشكلة.. ومن ثم، يمكنك أن تستخدم تقنية "الاستماع الانعكاسي"، إذا شعر أحد ما بالتردد و الحيرة أو القلق أو الإحباط أو حتى الضيق. إنك لن تستخدم هذه التقنية، إذا كان الشخص الآخر (طرف التعامل) بالفعل غاضبًا، وينطلق في تصرفاته من برنامجه السلوكي "الجري " أو " المتحكم ". إن الهدف الأساسي - هنا - هو أن تتعامل مع مشاعر العميل، وأن تحصل على مزيد من المعلومات المتعلقة به. وبمجرد أن تقوم بذلك، فإن بإمكانك أن تتعامل مع مشكلات عملائك وتواجهها.

دعنا نقول إن العميل يتعاقد معك ويقول:

" إنني مهتم بالفعل بأن الشيك الذي أرسلته إليك لم يظهر في جدول حساباتي. وأعرف أنني قد أرسلته إليك في تاريخ استحقاقه.. وأتمنى ألا يكون قد فقد في البريد".

فكر للحظة في الكيفية التي ينبغي أن يكون عليها شعور العميل، وما قد يمكن أن ينعكس عن هذا الشعور.. يمكنك أن تقول:

"أنه يبدو كما لو أنك تشعر بقلق فيما يتصل بمسألة تأخر استلام مدفوعاتك".

من المحتمل أن يؤكد العميل أنه قلق، بالفعل أو أنه ينعكس على ما قلته له على هذا النحو:

" إني لست قلقًا، ولكن كل ما في الأمر أنني لا أرغب في أن أتحمل فوائد تأخير عدم قيامي بالسداد في الوقت المحدد (رغم إرساله بالبريد)".

سوف يلقى العميل رسالة من لاوعيه الداخلي بأنك شخص مهتم بأمره؛ لأنك أدركت بالفعل ما يشغل بال عميلك.. ولا يكفي بطبيعة الحال أن تبدو مهتمًّا، بل يتحتم عليك أن تقول شيئًا ما يدل على ما تتسم به ملامحك. عندما يدرك العميل ذلك الاحتفاء بأمره، فسوف تحصل على الجزء العملي في مستوى التعامل، وقد تم حله بشكل أسرع وأفضل. ومرة أخرى، فإنك إذا أخفقت في أن تخاطب الجانب الإنساني، فإن العميل يمكنه أن يتواصل في التعبير عن تذمره وشكواه ويصبح شخصًا أكثر صعوبة.

استخدام التعاطف

لقد لمسنا ذلك الجانب من قبل - وهي تقنية ممتازة لمواجهة سلوك شخص عنيد، مثير للمشكلات، إذ قد ينطلق هذا الشخص ، في تصرفاته، من البرنامج السلوكي "المتحكم" أو "الجريء"، ولكن باستخدامك تقنية التعاطف، تظل في برنامجك السلوكي الخاص بك، ولابد أن يكون ذلك استجابة أصلية مطلقًا.. وإذا حاولت أن تقوم بتقليد أو اصطناع تلك الاستجابة، فإن الطرف الآخر سوف يدرك أنك تتحرك صوب الاصطدام بشخص عنيد بدرجة أكبر..

هل تتذكر ما قلته من قبل عن "نغمة الصوت التي نتحدث بها" ولغة الجسد؟ وهما أمران لا يتعلقان بموافقة أو مجاراة موقف شخص عنيد؛ بل إنه يتعلق بقبول فكرة أن مشاعرهم وآراءهم على خير ما يرام بالنسبة لهم. ويمكن استخدام لغة مماثلة لما يلي:

- إنني أتفهم كونك متضايقًا.
- إنني أدرك أنك تحفل بالأمر.
- إنني أتفهم سبب أنك تعتقد ذلك.
- إنني أقدِّر ما تقوله جيدًا.
- إنني أعرف ما تقصده.

وفيما يلي بعض الأمثلة:

1

"لقد وعدتني بأنك ستعاود الاتصال بي ولم تقم بذلك".

الاستجابة المتعاطفة: "أنا بالفعل أقدر أنك كنت مجهدًا للغايةً".

ويمكن القول بأن كل البرامج النفسية السابقة، التي تحدثنا عنها، أفضل بكثير من البرنامج السلوكي "السلبي" ؛ حيث يمكن أن تكون الإجابة، مثل:

" إنني آسف حقًّا.. لم يتح لي الوقت إطلاقًا لكي أحادثك تليفونيًّا، لأننا كنا مشغولين للغاية حتى الوقت الحالي".

ومن ثم، سوف يستدعي البرنامج السلوكي "المتحكم" أو "الجريء" من حيث الاستجابة، مثل: **"إذا كنت مشغولاً، فينبغي عليك استخدام موظفين أكثر"**.

2

"دعنا نلق نظرة على حسابك – أنه كبير للغاية، ولا أعتقد أنه يستغرق – بصورة نمطية – مدة أقل من شهر لمراجعته".

وهذا أحسن بكثير عن الاستجابة التي يمثلها البرنامج النفسي " المتحكم"، مثل:

" هذا النظام المتبع في العمل، لا يرتكب أية أخطاء.. لذا، فإذا كانت تلك ما تقوله البيانات الناجمة عن هذا النظام، فمن المؤكد أنها بيانات صحيحة".

قد يبدو كل هذا بسيطًا للغاية، ولكنني أود أن أطلب منك أن تستمع - جيدًا - إلى استجابة الطرف/ الشخص الآخر، في المرة القادمة؛ لكي تجيد التعبير عن احتفائك بشيء ما. كما أنني سأقترح أنه - في معظم الحالات - ستجد العميل / الطرف الآخر سوف يقصد مباشرة إلى الجانب العملي من المشكلة، دون إبداء أي استجابة إنسانية، مهما كانت دواعيها.. كل ما عليك آنذاك أن تفكر في الكيفية التي تشعر بها في ذلك الموقف..

وبطبيعة الحال، فإن الأخبار ليست كلها سيئة. هناك أشخاص ممن يستجيبون - بصورة طبيعية - بأسلوب سلوكي إنساني، قبل التعامل مع الجانب العملي. ذات مرة، سرقت مني حافظة نقودي، وبها كل بطاقاتي الائتمانية؛ إذ تركت بغباء - حقيبتي الجلدية - وبها حافظة النقود، في حجرة تدريب بفندق ما، حيث كنت أقيم حواراً بحثيًّا مع المشاركين في التدريب. وكما ستفهم فيما بعد، لم أكن سعيدًا بالمرة، عندما اكتشفت السرقة وكنت غاضبًا ومتضايقًا بصفة أساسية؛ بسبب غبائي وحمق تصرفاتي.. حادثت الشركة تليفونيًّا لأخبرهم بأن بطاقاتي الائتمانية مسجلة لديَّ بأرقامها، وأعطيت رقم حسابي للموظفة التي كانت تحادثني في الهاتف، والتي أجابتني بقولها:

" يجب أن تكون متضايقًا جدًّا ياسيد فيرويزار.. إنني آسفة مما حدث لك، وقبل أن أخذ منك أية تفاصيل، لكي أراجعها معك، هل أنت - أولاً - بخير وعلى ما يرام".

لقد أوضحت أنني كنت غاضبًا ومتضايقًا، ولكنني شعرت بأنني أفضل قليلاً؛ لأنني تعاملت مع شخص، استطاع أن يقنعني بأنه يحفل بأمري بالفعل.. لقد افترضت أنه إذا تحدثت إلى شخص أقل منها اهتمامًا أو احتفاء بأمري أو أقل تعاطفًا، فهذا كان سيجعلني أكثر ضيقًا وعرضة للمرور بوقت عصيب.. لقد تعاملت تلك المرأة مع مشاعري، وهدأت

من غضبي، وكانت تأبه جيدًا لمشاعري، ثم تعاملت بعدها مع المشكلة التي كنت فيها..

انضم إلى صف عملائك

يكون من المفيد أحيانًا أن تضيف عبارة أخرى لاستجابة التعاطف، التي تبديها، مضمنًا بها ذاتيتك(*).. فإذا كان العميل على وشك أن يقول:

"أكره أن أظل على حالة الانتظار طوال هذا الوقت"

وقبل إعطاء إستجابة عملية، مماثلة لـ:

" سوف آتي إليك بالصيغ المطلوبة في غضون الدقائق القليلة القادمة".

ومن الأفضل بصورة كبيرة أن تعطي استجابة بشرية:

" إنني أتفهم الكيفية التي تشعر بها – فأنا لا أحب أن ظل طوال هذه المدة كلها منتظراً.. وشكراً على صبرك وتحملك.. سوف آتي لك بالصيغ المطلوبة في غضون الدقائق القليلة القادمة".

وبعض الناس يبدون الاهتمام بهذا النوع من الاستجابة؛ إذ إنهم يعتقدون بأنها سوف تفضي إلى:

"حسنًا، لماذا لا تفعل شيئًا ما حيال ذلك الموقف؟".

وبعد، فإن أغلبية الناس لا يرغبون في الاستجابة بتلك الطريقة، إذا أدركوا أنك شخص تتصرف بمنطقية وعقلانية واهتمام بالآخرين.. فإذا كان عملاؤك كذلك، فعليك عندئذ أن تواصل التعاطف معهم، وأن تتأكد من أن عميلك قد وصلته الرسالة التي مؤداها بأنك سوف تفعل كل ما بوسعك إزاء هذا الموقف.

(*) أي واضعًا نفسك في الصورة – المترجم.

خطوات انتقالية

بمجرد أن يكون لديك مستوى ما من العلاقة والوئام مع شخص عنيد، فإنه يمكنك الانتقال إلى الجزء العملي من التواصل لكي تحل المشكلة. استخدم التعاطف أو الاعتذار، وقدم المعلومات اللازمة، وأطرح الأسئلة التي ترغب في معرفة إجاباتها.. على سبيل المثال:

" إنها لمشكلة حقيقية، أن تحاول التحدث مع شخص ما في مجال عملك؛ إذ يتعين عليك أن تخوض غمار تلك القائمة البشعة للنظام المتبع لديك.. وبعدها يتعين عليك أن تنتظر دهورًا.. ثم يتم إخبارك، بعد كل ذلك، بأن كل العاملين مشغولون(*).. إنه ألم حقيقي!!".

" إنني أقدر إحباطك، كما أنني آسف لاضطرارك أن تنتظر كل هذه المدة الطويلة (تعاطف).. هذا هو القسم المشغول طوال اليوم - بالنسبة لنا، ونحن جميعًا نبذل قصارى جهدنا للرد على كل المكالمات بسرعة، وإنجاز قدر الإمكان [معلومات] منها؛ لذا، لن أدعك تهدر مزيداً من الوقت !! أخبرني، كيف لي أن أساعدك ؟ (طرح سؤال)".

ربما يكون العميل في برنامجه السلوكي " الجريء"، أكثر غضبًا، فيقول لك:

" لا تخبرني بأنه يتعين عليّ أن أفسر ما حدث مرة أخرى.. لقد قمت بذلك مئة مرة من قبل، مع كل الذين تحدثت معهم في هذا الأمر من قبل في شركتك!".

ومن المحتمل أن تجيب عن ذلك بقوله:

" إني أتفهم سبب غضبك.. لا أحد يرغب مطلقًا في تكرار ما قاله من قبل [تعاطف].. سوف أساعدك على حل هذا الموقف، هذا إذا رغبت لأخر مرة في

(*) تسمع دائماً الكلمات نفسها ـ كل العاملين / الفنيين مشغولون الآن، يرجى الاتصال في وقت آخر ـ المترجم.

شرح هذا الموقف لها.. وسينتهي هذا الموقف بمنتهى الدقة والسرعة.. هل أنت على استعداد لذلك؟!".

إعادة تأطير (تحديد) الموقف:

دعنا نقول أن العميل يرفض الحل الذي اقترحته.. وعندئذ، يمكنك إعادة تأطير (تحديد) ما قلته من قبل لإعادة حل الموقف. فعندما يقول العميل:

" لا أرغب في أن تحولني إلى شخص آخر.. لقد مررت بسلسلة كافية من الأشخاص دون طائل.. إنني أرغب في التعامل معك وإنهاء المشكلة".

وتكون إجابتك:

"إنني أفهم جيدًا ما تقوله يا سيد سميث.. لقد مررت بموقف مماثل لذلك بنفسي، وأدرك أنه يمكن أن يكون موقفًا مثيرًا للإحباط [تعاطف].

"ولكي أقلل الوقت المهدر إلى أدنى حد ممكن، فإن الأمر يجعلني أؤكد لك أنني سأبذل قصارى جهدي لأتحدث إلى الشخص الذي أثق أنه سيكون قادرًا على الإجابة عن سؤالك بشكل أفضل وأسرع بكثير، مما أستطيع أنا [إعادة تحديد/ تأطير/ صياغة الموقف]".

أريد أن أتحدث إلى مديرك

سوف يقول العميل العنيد غالبًا:

" أريد أن أتحدث إلى/ أقابل مديرك".

وبطبيعة الحال، فإنك لا ترغب في حدوث ذلك لأنه:

- قد يجعلك تبدو غير كفء أمام مديرك.
- سيجبرك أن تشرح كل شيء لمديرك.
- إذا كانت بحوزتك كل المعلومات المطلوبة لحل مشكلة العميل.. فما الداعي إلى مقابلة المدير !!

- من صميم عملك أن تتعامل مع مشكلة العميل.

ومن ثم، يمكنك أن تقول:

> "أتفهم جيدًا سبب المشاعر التي تجابهك، يا سيد چونز، وأنا في الغالب أود أن أتحدث إلى المدير بنفسي [تعاطف]. وعلى أية حال، فإنني أود بالفعل أن أساعدك، كما أن لدى كل المعلومات.. ومن ثم، فإننا نستطيع أن نحل هذا الموقف بسهولة وبسرعة.. هل لديك استعداد لأن تعطيني توضيحًا أخيرًا للموقف؟".

الشاغل المرئي - الدوَّار

هذه هي تقنية أخرى، يمكنك استخدامها مع شخص عنيد. كما أنها تقنية مفيدة عندما ندرك ارتكابك لخطأ ما، وأن الشخص/ الطرف الآخر لديه الحق أن يكون غاضباً أو ثائرًا.. كما أنها طريقة بديلة عن قولك "آسف" أو تصريحك بالأسف، أو الاعتذار، أو استخدام استجابة متعاطفة.

دعنا نأخذ مثالاً على ذلك.. يخبرك أحد عملائك عن موقف، يبدو منه أن ثمة خطأ ما، قد تم ارتكابه بوضوح. وبمجرد أن ينتهي العميل من شرح مُلابسات الموقف، سواء تأكدت بوضوح من أن شيئًا ما تم أداؤه بشكل خاطئ أو لم تتأكد من ذلك، فمن المفترض أن تكون استجابتك على النحو التالي:

> " أوه، كلا.. إن هذا أمر مريع! سوف أتابع ذلك الأمر بشكل شخصي، وسأخبرك بالنتيجة لاحقًا".

ويمكنك كذلك أن تعيد صياغة ما قاله العميل بنغمة متصاعدة (تأكيدية):

> " إنني لم أتلق بعد أوراق العمل المطلوبة حتى الآن ؟! أوه.. كلا.. لا يمكن".

إن تعبيرك، ونغمة صوتك ولغة جسدك ينبغي أن تعكس مشاغل واهتمامات عميلك. وقد تحتاج إلى استخدام هذه الاستجابة عدة مرات، عندما يشعر العميل أن هناك

خطأ تم ارتكابه.. إن أداء ذلك - بصورة مثالية - له تأثير مهدئ على العميل.. فإذا شعر العميل بأن الأمر يشغل بالك بالفعل، فإنه / إنها سوف يشعر بثقة أكبر لدرجة يمكن فيها التعامل مع الموقف. وإذا تابعت كل ذلك بتقنية التعاطف، فإن ذلك يساعد على أن يصبح العميل أكثر هدوءًا وأكثر تعقلاً ومنطقية.

بعض الناس يعتبرون أن هذه الاستجابة قد تبدو مصطنعة أو متكلفة. وعلى أية حال، فإنها لن تبدو على هذا النحو، لو أن استجابتك صادقة وحقيقية؛ إذ إن العميل سوف يدرك إذا ما كنت متكلفًا أو مصطنعًا لتلك الاستجابة، وسوف يشعر بعدم صدقك. إن الناس في الأعمال التي تقوم على خدمة العملاء غالبًا ما يشعرون بذلك من خلال أداء بعض الاعترافات بارتكاب الأخطاء والإثم، وأن هذا النوع من الناس يعتمد تلك الاستجابة على أساس أنها جواز مرور صريح لخسارة شركتهم.. ولكن هذا ليس ما تقوم أنت بفعله؛ إذ إن كل ما تفعله - ببساطة - هو أنك تظهر للطرف الآخر أنك تجهل بأمرهم، وتهتم بالمواقف التي يعانون منها.

تخيل ذلك الموقف.. صديق لك يحادثك هاتفيًّا ليخبرك بأنه يواجه حادث تصادم بعربته، وعلى الرغم من أنه لم يصب، إلا أن العربة أضيرت بشكل بالغ.. أو ربما يتصل بك صديقك ليحادثك هاتفيًّا بأنه وزوجته في انتظار حدث سعيد. إن استجابتك العاطفية تجاه هذه الأخبار سوف تبدو واضحة ومماثلة للاهتمام أو بما يسمى الشاغل المرئي المستمر (الدوّار).

إنني واثق من أنه عندما لا يسير شيء ما على ما يرام مع شخص ما آخر، وأنت تعلم أن تلك شكوى حقيقية لا مصطنعة، فإن الكلمات التي ستدور في عقلك ربما تكون أقل من مستوى الكلمات المهذبة أو اللائقة.. ويتعلق هذا التكتيك بالسماح للطرف الآخر بأن يسمع ويرى انشغالك واهتمامك بأمره، ولكن بطبيعة الحال دون ألفاظ غير مهذبة.

إن كل هذه التقنيات تستخدم أثناء قيادة شخص عنيد، مهما اختلفت ظروف الموقف. وعلى أية حال، فإن هناك بعض الإجراءات النوعية (الخاصة)، التي يمكن القيام بها تجاه موظف عنيد لديك - لذا دعنا نلق عليها نظرة أكثر كثبًا:

- قيادة الموظفين العنيدة
- إن من أكبر التحديات التي تواجه المديرين هي التعامل مع الموظفين الذين:
- يتسمون بالسلبية ودائمي الشكوى.
- لديهم اتجاه محدود وضعيف الإمكانات.
- يعشقون لحظة الانتهاء من العمل، والعودة إلى منازلهم، مهما كانت ظروف العمل.
- لا يبذلون قصارى جهدهم في معاونة العملاء.
- تسوء معدلات مبيعاتهم.
- يتغيبون أيامًا طويلة لظروف صحية (تستحق أو لا تستحق).
- يشيعون روح الإحباط والتبسيط لدى بقية الموظفين.

يسألني المديرون - بصفة منتظمة - عما ينبغي عليهم أن يفعلوه لقيادة موظفيهم الذين يتسمون بالعناد، ويعتقد بعضهم أن هناك نوعًا من العلاج السريع أو العصا السحرية، التي يمكنها أن تحل كل المشكلات.. إلا أن الحياة ليست على هذا النحو؛ إذ إن قيادة موظفين يتسمون بالعناد عملية يومية مستمرة، استمرار الحياة ذاتها.

في الفصل الرابع من الكتاب، ناقشنا كيف يمكن أن تكون الوقاية خيراً من العلاج. إذا تمكنت من إيجاد التربية (البيئة) الصحيحة للأفراد، الذين تقوم بقيادتهم، فأنت عندئذ ستقلل من عدد الظروف والمناسبات، التي ستضطر فيها إلى قيادة موظف عنيد؛ إذ إن إيجاد تلك البيئة سيجعل الأمر أكثر سهولة بالنسبة لك، إذ بدأت التفكير - بصورة أقل - في نفسك كمدير، وشرعت في التفكير - بصورة أكبر - على أنك قائد فريق ومدرب.

ما الفارق (بين المدير وقائد الفريق/ مدربه) ؟

عندما طرحت على المشاركين معي في ندوة بحث ذلك السؤال : "هل يمكن أن تخبروني: ما الواجبات الملقاة على عاتق المدير؟"، تواترت منهم استجابات متوقعة كما يلي:

- التخطيط.

- التحكم في التكلفة.
- تجميع المصادر اللازمة للعمل.
- تحليل البيانات.
- عقد اللقاءات الشخصية للعاملين الجدد الملتحقين بالعمل.
- حل المشكلات.
- التعامل مع العملاء.
- واجبات فنية (تقنية) أخرى.

وعندما سألتهم:" ما واجبات المدرب؟"، سمعت منهم إجابات تشير إلى :

- القيادة.
- الدافعية (التحفيز).
- الاستماع.
- التشجيع.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التعامل مع التوقعات.
- الثقة في قدرات أعضاء فريقه.
- الإلهام (لبقية أفراد فريقه).
- الفوز وتحقيق النتائج المرغوب فيها.

وللحق، فإن هناك نوعًا ما من التداخل والخلط بين واجبات المدير والمدرب.. ولكني دعني أطرح عليك هذا السؤال: "أي الدورين يمكن أن تكون له الأهمية الأكبر في تحقيق أهدافك وتقليل احتمالية اضطرارك إلى التعامل مع الأفراد الذين يتسمون بالعناد في فريقك؟ هل هو: القائد أم المدرب"، الآن، أعرف ما الذي ستنوي أن تقوله:" إن المؤسسة التي أعمل بها، والمدير الذي أعمل تحت إمرته يريدان مني أن أفعل كل شيء فيما يتعلق بالإدارة، وهذا يفسر الكيفية التي أمضي بها معظم الوقت في العمل". ولكن تذكر دائماً، أنه

في نهاية اليوم، أنك ستكون - لحسن حظك - حكمًا مثاليًّا على مدى نجاح فريقك، أكثر بالأحرى من قدرتك على استكمال كتابة تقرير يتعلق بأدائك فحسب.

إذا أردت تكوين فريق سعيد الحال، ولديه دافعية جيدة لا يتذمر ولا يشكو، فلا تأخذ في ذلك وقتًا طويلاً؛ خارج إطار أوقات العمل؛ فذلك قد يسبب لك مشكلات عديدة للغاية. ومما يحقق لك النتائج المرغوبة في عملك، هو أن تقضي وقتًا أطول في القيادة والتدريب، ووقتًا أقل منه - إلى حد ما - في الإدارة.

القيادة الناجحة والتدريب الناجح

1- أقض وقتا نوعيًا متميزًا مع كل عضو في فريقك

أنت بحاجة إلى أن تغادر مكتبك أو تغادر مقعدك ؛ لكي تقضي وقتًا نوعيًّا، في المنطقة التي يمارس فيها العضو - في فريقك - عمله.. أنت بحاجة إلى أن تعرف كل عضو في فريقك عن كثب، وبشكل أفضل على المستويين: الإنساني والعملي، كما أن أفراد فريقك بحاجة إلى المعرفة نفسها عنك. إن القادة والمدربين الناجحين يعرفون كيف يقومون بكل الأداءات الإنسانية وكذلك كل الأداءات العملية.. وهذا لا يتصل بطبيعة الحال بالانغماس في حياة أفراد الفريق تمامًا - وإنما الأمر يتعلق بإظهار الاهتمام بالفرد أولاً ثم الفريق، ومعظم الناس يستجيبون بشكل إيجابي لذلك.

إذا كانت لديهم شكاوى أو مشاغل أو ملاحظات سلبية، فإن هذا هو الوقت المناسب لأن تتعامل معهم. إن قضاء الوقت مع الفريق والاستماع إليهم، كلٍّ على حدة، يرسل إليهم رسائل، مضمونها أنك تحفل بأمرهم، وتظهر لهم أنك دائمًا هناك؛ لكي تساعدهم في حل مشكلاتهم على المستوى الإنساني والعملي.. ويمكنك كذلك أن تتواصل مع التوقعات الممكن حدوثها، وتشجع فريقك وتلهمهم الأداء الأفضل.

2- وفّر لهم التغذية الراجعة اللازمة وقم بتدريبهم

أنت بحاجة إلى أن تخبر كل عضو في فريقك، بشكل منتظم، بإجادتهم للعمل، عندما يقومون بذلك، وعدم إجادتهم للعمل عندما يحدث منهم ذلك. وعندما تسمع أو ترى أحدًا من فريقك يؤدي شيئًا ما بصورة طيبة، أو تعجبك، عليك أن تخبره بذلك في أقرب

فرصة، وكذلك عندما تسمع أو ترى أحدهم يؤدي شيئًا ما بصورة لا ترضيك.. ويمكنك في الحالة الثانية أن توجههم إلى الطريقة المثلى للأداء، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، والاتفاق على المضي قدمًا في أداء أفضل؛ ذلك أن معظم المستخدمين (الموظفين) يرغبون في معرفة كيفية أدائهم لأعمالهم.. إنهم يريدون معرفة ما إذا كانوا يؤدون عملهم بصورة صحيحة، أو كيف يمكن لهم أن يؤدوه بشكل أفضل.

3- عليك أن تؤمن بقدرات كل فرد في فريقك

أنت بحاجة إلى إظهار - باستمرار - لكل عضو في فريقك أنك تثق بقدراتهم وتؤمن بها، من خلال ما تقوله، ونغمة صوتك، ولغة جسدك.. إذ إنهم سرعان ما سيدركون مدى ثقتك فيهم؟ لكي ينفذوا ما هو منوط بهم من مسئوليات؛ مما يجعلهم يتصرفون بالفعل على قدر هذه المسئولية التي سوف يستشعرونها.

إذا كنت تؤمن بأن أفراد فريقك ليسوا محل ثقة؛ لأن يقوموا بالعمل المنوط بهم؛ مما يجعلهم يحترقون شوقًا إلى إنهاء عملهم بأي كيفية والعودة إلى منازلهم، مهما كانت دواعي العمل. بينما على الجهة الأخرى، إذا استشعروا إيمانك وثقتك بقدراتهم على أداء عملهم صورة جيدة، فسوق تكون لديهم الثقة في أنفسهم على اتخاذ القرارات، التي تعد في صالح العمل، وسوف يمنحوك قصارى جهدهم في العمل؛ مما يوفر احتمالية هائلة لأن تحصل على النتائج المرغوبة في العمل.

> " الشخص الذي يثق بالرجال الذين حوله، سوف يتسم أداؤه بأقل قدر ممكن من الأخطاء، مقارنة بمن لا يثق بمن حوله"
>
> (كاميللوبنسو، كونت كافور، 1810-1861م، رجل دولة ورئيس وزراء)

لذا، فإن المديرين الناجحين يعرفون أنه لكي تحصل على أفضل ما لدى العاملين معهم، فإنهم يحتاجون إلى أن يقضوا وقتًا أقل في الإدارة، ووقتًا أطول في التدريب والتوجيه.

وعلى أية حال، فإن الحياة ليست بتلك السهولة.. ومن ثم، دعنا نلق نظرة أكثر عمقًا

وقربًا على النقطة الثانية (من النقاط الثلاث التي ذكرت في السطور السابقة).. فكلما قضيت وقتًا في المناطق التي يعمل فيها أفراد فريقك، فأنت بصدد أن ترى وتسمع الأشياء التي ترغبها.. كما أنك بصدد أن ترى وتسمع الأشياء التي لا تعجبك (وسنتناول تلك الجزئية الأخيرة لاحقًا).

الأخبار الطيبة

عندما ترى وتسمع أو تكون على وعي وإدراك بشيء ما بأن كل عضو في فريقك - على حدة - يقوم بعمله بصورة جيدة، فأنت بحاجة إلى أن تخبرهم بذلك.. وهذا يتطلب عمله فورًا، دون إبطاء، أو تأجيله إلى الأسبوع القادم أو الشهر القادم، أو حتى في المشروع القادم.. لأنه إذا تم تأجيله، فسوف تضيع آثاره، ولن يتذكر أعضاء فريقك - في الغالب - ما الذي تتحدث عنه.. هذا التصرف بالنسبة لهم تحية تقدير أو تصرف يحمل مضمون كلمة "شكرًا".

الآن، أدرك أن بعض المديرين لازالت لديهم مشكلة تتعلق بالمتابعة؛ حيث يبدو أنهم يفكرون في أنهم يتقدمون بالشكر لموظف ببساطة، لمجرد أدائه الجيد لعمل، يفترض أنهم يدفعون له راتبه لقاء هذا الأداء. حسنًا، دعني أؤكد لك أن هذا التصرف (شكر الموظف على أدائه) له؛ إذ إنه يقلل بالفعل - بصورة ظاهرة - عدد المشكلات التي قد تصادفك مع أعضاء فريقك، كما أنها تقلل معدل السلبية، وتعظم مستويات المشاركة الإيجابية لإنتاجيتك.

ومن أكبر الشكاوى التي تصدر عن الموظف (المستخدم) هي أنه يتلقى التقدير والثناء لقاء عمل متميز يؤديه.. إننا جميعًا نرغب في التنويه والتقدير والشكر والقبول والاستحسان، وسماع عبارة "شكرًا ".. والحال نفسها تمامًا في حياتك الخاصة.. فأنت إذا أردت من أطفالك أن يؤدوا ما يناط بهم من أعمال في المدرسة بصورة جيدة، وأن يركزوا فيما يعملونه من أداءات وواجبات، وتعطيهم في الوقت نفسه التغذية الراجعة الإيجابية، التي ترشدهم وتوجههم.. فإن كل ذلك سيشجعهم ويحفزهم لأن يؤدوا بشكل أفضل، وغالبًا ما تتحسن الأداءات التي لم يكونوا يؤدونها بشكل أفضل من قبل.

والفائدة الأخرى التي تتمثل في إعطاء النقدية المرتدة الإيجابية، هي أنه إذا أديتها بشكل منتظم، أي عندما يحين الوقت لإعطاء تغذية مرتدة أقل من التغذية الإيجابية، فإن الأمر سيكون أكثر قبولاً. سوف يراك أعضاء فريقك كقائد عادل ومباشر (مدير)، دائمًا ما يخبرهم بجودة أدائهم عندما يؤدون بشكل جيد، وكذلك يخبرهم برداءة أدائهم عندما لايجيدون عملهم. وإذا كانت لديك أية شكوك في ذلك الصدد، فعليك أن تفكر للحظة في ذلك الموقف، عندما يعطيك شخص ما - مديرك أو معلمك أو شخص ما في حياتك - تغذية مرتدة إيجابية.. كيف يكون شعورك؟ هل يحفزك ذلك أكثر نحو الأداء بشكل أفضل؟ لديَّ كل الثقة في أن الأمر سينجح على هذا النحو!

> "عندما يؤدى شخص ما عملاً ما بصورة جيدة - عليك مدحه وتشجيعه ! فإن ذلك سوف يجعل هناك شخصين سعيدين على الأقل !"
>
> (صامويل جولدوين، 1882-1974م، منتج أفلام أمريكي ومؤسسي شركة الإنتاج السينمائي الشهيرة "متروجولدوين ماير")

أخبار ليست طيبة بدرجة كافية

عندما تقضى وقتًا مع فريقك، فإنك سوف ترى أو تسمع أو تصبح على إدراك بأشياء معينة، لا تحبها أو لا تقبلها. لذا، فأنت تحتاج إلى عمل شيء ما حيالها. وفيما يلي ثلاثة أشياء، يمكنك القيام بها:

- تجاهل تلك الأشياء.
- وجه تأنيبًا صارمًا للمسئول.
- قم بالتدريب والتوجيه.

دعنا نلق النظر في تفصيلات الأشياء الثلاثة السابقة على النحو التالي:

1- تجاهل تلك الأشياء

يتجاهل مديرون عديدون السلوكيات المتواضعة، أو المحدودة من أحد أفراد الفريق، ممن يتسمون بالعناء لأسباب عديدة، منها:

- **إنهم لا يرغبون في الشجار**.. حيث يؤمنون بأن ذلك قد يؤدي إلى الخلاف، وأن الموقف يمكن أن يكون أسوأ. كما أنه يحتمل أيضًا أن يتسبب في مشاعر سيئة لدى الفريق؛ مما يجعل الموقف كله ينتهي بعدد أكبر من الأشخاص العنيدة.
- **إنهم لا يمتلكون الوقت اللازم**.. وهذا يمكن أن يكون سببًا جوهريًّا (أصيلاً)، ولكن هذا غالبًا ما يكون عذرًا أو مبررًا لتفادي التشاحن أو الخلاف؛ فأحيانا ما يشعر المدير بأنه من الأفضل أن ينتظر حتى موعد انعقاد الاجتماع القادم.
- **إنهم يأملون أن يتم حل الموقف تلقائيًّا**.. بمعنى أن الموقف ذاته يحتمل عدم حدوثه مرة أخرى، أو أن يتوقف عضو الفريق عن كونه شخصًا عنيدًا.
- **هم لا يعرفون ما الذي ينبغي عليهم عمله**.. هناك بعض المديرين، ممن لم يتلقوا تدريبًا على كيفية معالجة أو معاملة شخص عنيد.. وربما يكون ذلك السبب في قراءتك لهذا الكتاب.

ويمكن أن تكون عواقب التجاهل:

- **أن يحبط بقية أعضاء الفريق أو يشعروا بالتنشيط**.. إذ إنهم يرون تجاهلك كعاقبة لكل الأفعال أو الأشياء السلبية في الأداء.. فإذا لم يكن لديك تصرف جازم تجاه الأداء المحدود أو السلوك المتواضع أو الشخص العنيد، فإنك عندئذ سوف تفقد احترام بقية أعضاء الفريق..
- **قد تتأثر أعمالك التجارية**.. إذا كان لديك شخص عنيد أو متواضع الأداء، ضمن أفراد فريقك، فإنك ستعاني من النتائج التي ستبدأ في التدهور.
- **أن يستمر عضو الفريق (محل الانتقاد) في أدائه السيئ**.. حيث يعتقد هذا العضو أنك لاتحفل بأمر أدائه المتواضع أو نتائجه غير المشجعة؛ الأمر الذي يجعل حياتك بلا شك أكثر صعوبة..

إن تجاهل عضو عنيد في فريق العمل الذي معك ليس اختيارًا، ولكنه أمر لا يؤدى إلا إلى جعل حياتك أكثر مشقة وصعوبة؛ لأنه طريق سلسة لحدوث ذلك.

2- توجيه التأنيب القاسي

يتعامل عديد من المديرين مع الموظفين المتسمين بالعناد بالقسوة عليهم وتأنيبهم لعلامات تحذيرية واضحة، حول عما يمكن أن يحدث إذا استمر أداؤهم السيىء، ولم يصلحوا من ذلك الأداء. وتتركز نتائج التأنيب القاسي فيما يلي:

- **يصبح الفريق - عامة - محبطاً ومفتقدًا للدافعية**.. إذ يتأثر بقية الفريق بما يلقاه الشخص العنيد من تأنيب قاسٍ، والذي يؤدي في الغالب إلى الإحباط والتأثير السلبي للأداء (هل سمعت من قبل في حياتك عن شخص، أصبحت له دافعية جيدة، بعد أن يتلقى تأنيبًا قاسيًا وصارمًا !!).
- **ينتشر الشعور بعدم الرضا إلى بقية الفريق**.. ذلك أن الأداء المتواضع أو التذمر أو الشكوى كالعدوى، التي تسرى بين أفراد الفريق الذي يعمل معه.
- يقدمون خدمة متواضعة للعملاء وللزملاء.
- تعاني أعمالك من تدهور المستوى، كما تبدأ في الخسارة على المستوى الفردي.
- **ربما يتركون العمل**.. قد ترى أن التأنيب القاسي عمل طيب، إلا أنه من المحتمل أن ذلك يجعل حياتك أصعب على المدى القصير، وتضطر إلى إنهاء خدمة عضو الفريق معك، وتقرر أن تدرب شخصًا جديدًا.
- **أنهم يتحسنون في أدائهم ويتوقفون عن كونهم أشخاصًا يتسمون بالعناد**.. من الممكن أن يحدث هذا ولكن ليس بنسبة كبيرة؛ إذ قد يتحسن أداؤهم في العمل على المدى القصير.. ولكن عاجلاً أو أجلاً، سرعان ما يعودون إلى كونهم أشخاصًا يتسمون بالعناد مرة أخرى..

3- قم بالتدريب والتوجيه

وهذا هو الاختيار الأفضل، وهو ليس نوعًا من المداخل المعتمدة على الاتصال بالمشاعر فحسب، ولكنه يتعلق أساسًا بإيجاد سبب الأداء المتواضع أو السلوك غير المرغوب ومناقشة ذلك مع عضو الفريق المتسبب فيه لبحث الكيفية، التي يمكن أن تزول بها هذه الأسباب، ويتحسن الأداء.

فيما سبق، ناقشنا معًا مسألة إعطاء تغذية راجعة إيجابية. فإذا كنت تقوم بذلك بصورة منتظمة وعلى أسس ثابتة، عندئذ سيكون عضو الفريق العنيد أكثر قابلية لأن يستمع إلى ما يتحتم عليك قوله، عندما لا تكون الرسالة التي وصلتك منه عن أدائه إيجابية.. إن هناك منافع هائلة جراء التدريب والتوجيه، يمكن أن تتغلب بها على كل الثغرات، التي يحدثها كل من التجاهل أو التأنيب الصارم. وإذا قمت بالتدريب والتوجيه بصورة جيدة، سيكون لديك فريق أسعد حالاً، وأعضاء فريق يؤدون بصورة جيدة، ولا يمنحونك وقتًا، أو حياة أصعب.

كيف تقوم بالتدريب والتوجيه

- **قم به الآن**.. لا تنتظر حتى موعد الاجتماع القادم - تعامل مع المشكلة بمجرد أن تصبح على وعي بحدوثها.
- **قم به بشكل خاص**.. فهذا أمر له معنى، ولكن غالبًا ما يسمح المدير بمعرفة أفكاره لدى كل أفراد الفريق " اعتقادًا بأنهم بذلك قادرون على تحقيق الآمال أو المنافع المرجوة - فتبدو المسألة على النحو التالي :" ثق بي - "
- **لا تراهن على أنهم سيحسنوا أداءهم من تلقاء أنفسهم**.. ومن ثم يتعين عليك أن تخبرهم بالتكيفية التي تشعر بها - كمدير - حيال سلوكياتهم وتصرفاتهم وأدائهم.
- **لا تتحدث عن الشركة أو أعضاء الفريق الآخرين (ممن ليس صاحب الأداء المتواضع)**.. ذلك أنك المدير وأنك كذلك عضو الفريق الذي يجب عليه أن يتعين عليه الشعور بالرضا، نتيجة أداء عضو الفريق العنيد وضرورة تحسين أدائه.
- **استخدم كثيرًا من الرسائل التي تستخدم صيغة "أنا"**.. أي أن تقول أشياء مماثلة لذلك:" لقد رأيت على جهاز العرض كيف تتحدث إلى عميل، وأنا غير سعيد من الطريقة التي تتحدث بها إليهم.. لديَّ استعداد أن أسمع ما يتعين عليك قوله. وعلى أية حال، فإننا بحاجة إلى أن نتفق على ما يجب أن يحدث مستقبلاً؛ لأن سلوكك هذا سيجعلنا نخسر العملاء ولست على استعداد - بأي حال من الأحوال - لتقبل ذلك.
- **كن دقيقًا للغاية**، وركز على شيء واحد في كل مرة.. لا تناقش القائمة الخاصة

بالسلوكيات (موضع المناقشة) كلها دفعة واحدة؛ ذلك أنك كنت متجاهلاً لذلك فيما سبق.. هذا ليس مناط التوجيه أو التدريب - بل إنه أقرب إلى أن يكون عودة إلى التأنيب الصارم، وهذا ليس مجال التدريب أو التوجيه بطبيعة الحال.

- **كن وصفيًّا للغاية بخصوص مشاغلك ومخاوفك**.. قل أشياء مثل:" لقد رأيتك على جهاز العرض الذي تتحدث فيه إلى عميل ما، وسمعتك تقول أن ذلك لم يكن من مسئوليتك، وأنه لم يعد بمقدورك أن تفعل شيئًا حياله.. هذه هي الكلمات التي لاأرغب في سماعها منك مرة أخرى. وعلى أية حال، أنا مستعد لسماع الأفضل".
- **استمع إلى ما يتعين عليهم أن يقولوه.. حدد مشاغلك ومخاوفك**.. إذ إنه من المهم أن تضع عضو الفريق العنيد في قلب المشكلة.. ومن المحتمل أنه يشكو دائمًا ظروف العمل؛ لأن لديه مشكلات خاصة في المنزل. وإنه لمن المهم التوصل إلى حل للموقف، عندما تشرح له الكيفية التي يمكن بها التوصل إلى حل للسلوك الصعب.. فإذا لم يمكنه كذلك، فيمكنك التقدم باقتراحات، ولكن على أن تراقب سلوكياته بدقة، بعد تنفيذ تلك المقترحات..
- **لا تجعل الأمر شخصيًّا**.. وهذا يمكن أن يمثل تحديًّا، ولكن ما تود تحقيقه في هذا الصدد، هو أن تناقش سلوك الشخص العنيد، بدلاً من شخصيته.. ولا يعد هذا هجومًا على الشخص؛ بل إن الأمر يتعلق بسلوكه المتعلق بالعمل؛ فأنت لا تقول: "لديك اتجاه سيء" أو "أنت مجرد صانع للمشكلات" أو "أنت لا تهتم بأحد إلا نفسك". وكما قلت من قبل، استخدم كثيراً من الرسائل التي تبدأ بـ "أنا"، وقل أشياء مماثلة لذلك :" أنا غير سعيد من أن تقريرك يدل على تواضع مستوى أدائك لثالث مرة على التوالي ياجون.. كما أنني على استعداد أن أستمع إلى ما ينبغي عليك أن تقوله، وأتفق معك على الكيفية التي يمكن لنا بها حل تلك المشكلة أو ذلك الموقف". ولك أن تصدقني، فإنك بمجرد أن تبدأ في تطبيق هذا، فإنك سوف تجعل حياتك أكثر سهولة، وبضغوط أقل، أكثر إنتاجية.

وفيما يلي بعض من تقنيات أكثر، يمكن لك الاستفادة منها.

استخدام مهارات خدمة عميلك

عند إدارة أو توجيه عضو فريق عنيد، فإنه يمكنك استخدام المهارات التي ناقشناها بالتفصيل - من قبل - بخصوص الكيفية التي مكنك بها قيادة عميل عنيد.. يمكنك استخدام تقنية التعاطف، وتقول:

" إنني أتفهم مشاعرك على هذا النحو - وإنه من الصعب في هذه السوق أن أحتفظ بحصة أكبر في الأنشطة التي أمارسها وأحتفظ برضا كل عملائي في الوقت نفسه".

أنه من المهم أن نستمع وأن نظهر ـ بجدية ـ أننا نستمع ـ إذ سوف تحصد منهاً أفضل بكثير عن كل فرد في فريقك، على مستوى شخصي، وعن الكيفية التي يؤدون بها عملهم ويتعاملون مع مشكلاته.. كما أنه يعطيك أيضًا رؤية ثاقبة، تدرك بها سبب كون الفريق سلبيًّا ودائم الشكوى. بعض الناس يحبون أن يعبروا بأنفسهم عما يصادفونه من إخفاقات أو نجاحات في أعمالهم؛ لذا فإن مجرد الحقيقة القائلة بأنك تستمع جيدًا، فإن ذلك يقلل إلى أدنى حد ممكن قدر أو مستوى السلبية.. وغالبًا ما تكون تلك هي الحالة في أن موظفيك أو فريقك يرغب في التنويه عنه وتقديره وشكره، كما ناقشنا ذلك بالتفصيل في الفصل الأول..

البحث عن الإيجابي

وهي طريقة أخرى لقيادة عضو عنيد في فريق عملك، قد يكون صعباً أو سلبيًّا. حاول التركيز على ما يفعله فريقك بصورة جيدة، وأخبرهم بتلك الأشياء الجيدة أو الإيجابية.. ابحث عن شيء ما إيجابي فيما يفعلونه، وليس المهم التوقف عند وصف كيفية المشقة أو الصعوبة التي تحققت بها تلك الإيجابيات.. وليست هناك حاجة إلى أن تصل إلى المبالغة في البحث عن هذه الإيجابيات ولكن قل، على سبيل المثال، أن فريقك يحقق معدلات أفضل من المعدلات الطبيعية لبدء العمل.. أخبرهم مثلاً بـ:

" من الأمور الجيدة أن أراك يا بريان.. إنني أود أن أشكرك على ذلك الإنتاج الأفضل من المعدلات الطبيعية في وقت أكثر بكورًا.. إنني أقدر لك ذلك".

قم بقضاء وقت أقل في مناقشة القضايا أو الأمور السلبية أو حتى تجاهلها.. ومن الأمور غير الشائعة للمديرين أن تستثمر 90٪ من طاقاتهم في الاستجابة للأداء السلبي، و10٪ فقط في تقوية جوانب الأداء الإيجابية.. دعني أضرب لك مثالاً آخر عما أعنيه..

عامل الناس مثل معاملتك لكلبك الأليف(*)

أعلم – عزيزي القارئ – أنك قد تعتقد بهذا العنوان أنه قد أصابني شيئًا من الجنون (هذا من المحتمل حدوثه)، ولكن تحملني قليلاً، وأنا أسرد لك هذه القصة:

أنا أحب الكلاب بالفعل! ورغم ذلك لم أقتن واحدًا منها حتى تلك اللحظة؛ لأنني أرى ذلك أمرًا غير عملي. وسواء كنت تقتني كلبًا أم لا، فأنت تدرك ضرورة أن يكون الكلب أليفًا.. وكجرو صغير، فإنه يأتي مباشرة من عند مربي الكلاب، ومن المتوقع – في هذه المرحلة – أن يقوم بأنشطته المختلفة من (طعام وحركة وإخراج) حيثما يريد، وأينما يحس بحاجته إلى فعل ذلك. ومن ثم، لذا فأنت أمام تحدٍّ، يتمثل في تدريب هذا الجرو على أن يلبي نداء الطبيعة (إخراج أو تبول)، ولكن في المكان المخصص لذلك، وذلك غالبًا ما يكون خارج المنزل(*) .

وفي زمن تلك القصة، كانت لي صداقات مع أربعة أصدقاء، يقتنى كل منهم، على حدة، كلبًا، تتم تربيته في منزل كل منهم.. وقد لاحظت كذلك أناسًا آخرين يدربون كلابهم.. إنني أتذكر أحد جيراني مع جروه الجديد، كان هذا الجرو، في كل مرة يأتي فيها صديقي إلى منزلي، مصطحبًا إياه، يقوم بتلبية نداء الطبيعة، في غرفة الجلوس خاصتي، على السجادة التي بها، أو كيفما اتفق، ويقوم جاري الودود بجر الكلب الغبي، وقد راح ينعته بأقذع الألفاظ، مثل: "كلب قذر"، "كلب غبي"، "لا تفعل ذلك مرة أخرى!"، ويقترن ذلك بمزيد من الصراخ.. وسرعان ما تعلم الكلب – بطبيعة الحال – الرسالة الخاطئة،

(*) ربما لم يوفق المؤلف في التشبيه، وإنما كان يقصد، كما هو واضح من سياق الحديث، أنك تستطيع أن تجعل من يتعامل معك من البشر أن يدرك ما يسعدك وما يغضبك، كما يعتاد كلبك الأليف ذلك ـ المترجم.

(*) إما في حديقة المنزل أو بيت الكلاب الذي يخصص له ـ المترجم.

التي كان مؤداها" أن تلبية نداء الطبيعة كان شيئًا غير مستحب"(**).. لم يدرك هذا الكلب الغبي أن تلبية نداء الطبيعة، عندما كان لدى مربي الكلاب - قبل أن يشتريه أحد - كانت مسألة غير ذات بال.. ولكن هنا - فوق سجادة غرفة جلوسي - فإن الأمر مختلف تمامًا، ومن الواضح أنه غير مقبول. لذا، ظل صديقي إلى الأبد يدرب كلبه المسكين على ضرورة اختيار المكان المناسب لتلبية نداء الطبيعة..

كنت أنا - على الجانب الآخر - أكثر حصافة وذكاء من صديقي، فاتخذت مسارًا آخر غير نمطي؛ إذ اعتدت أن أراقب كلب صديقي مراقبة لصديقة، وسرعان ما استطعت بشكل، أقرب ما يكون إلى الدقة، أن أدرك الأوقات التي يشعر فيها بحاجته إلى تلبية نداء الطبيعة، وكنت أبادر بمنتهى السرعة بسحبه إلى الباب الخارجي، مندفعًا إلى الحديقة، حيث يقوم بمهمته، وأقوم أنا بإلقاء سيل من الثناء على تصرفه هذا من قبيل : "تصرف رائع"، "ولد طيب"، وسرعان ما أدرك الجرو العلاقة بين الأطراف الثلاثة: "تلبيته لنداء الطبيعة واندفاعه عبر الباب الداخلي للمنزل متجهًا إلى الحديقة، والبهجة التي يشعر بها، وأنا أثني عليه كل هذا الثناء وألاطفه وأداعبه، وأقدم له أحيانًا قطعًا من الشيكولاته".. لقد جعله إدراكه هذا يشعر بشيء من الراحة البدنية.

ومن ثم، فما مغزى كل ذلك في موضوع قيادة أشخاص عنيدة؟.. أقول لك إن ثمة مديرين عديدين ينفقون من وقتهم الكثير للغاية، مركزين على مجرد ما يفعله عضو في فريق عمل بشكل خاطئ(*).. ويعتقد هؤلاء المديرون أن دورهم هو إصلاح ما يتصورون أنه كُسِر فحسب. وعلى الجانب الإيجابي، فإنهم قد يتمكنون من حل المشكلة عن طريق التوجيه أو التدريب(**)، (أو جرعة أكبر من تدريب مكثف). وعلى أية حال، فهناك الكثيرون

(**) إذ كان المقصود هو إفهام الكلب بأن تلبية نداء الطبيعة يمكن عمله، ولكن خارج المنزل؛ حتى لا يصبح أمرًا سيئًا ـ المترجم.

(*) بما يماثل مفهوم أن تلبية نداء الطبيعة أمر غير لائق ـ تلك الرسالة الخاطئة التي تكونت لدى الجرو ـ المترجم.

(**) مثلما فعل المؤلف مع كلب صديقه ـ المترجم.

الذين يتبنون الاتجاه القائل بأن معالجة الكلب الغبي قد تقوم بحل المعضلة.

كلما قضيت وقتًا مع فريقك، تستمع إلى ما يقولونه، وتلاحظ ما يفعلونه.. وعندما تسمعهم أو تراهم يؤدون عملاً ما بصورة جيدة، امنحهم بعضًا من التغذية المرتدة الإيجابية.. عملاً بما جاء في كتاب " كن مديرًا لدقيقة واحدة".

"اقتنص اللحظة، التي يدرك فيها الناس أنك تراهم، وهم يؤدون عملاً ما بصورة جيدة"

وليس ذلك مدعاة للقول بأن تتجاهل السلوك الضعيف أو الأداء المحدود، ولكنه يتعلق أكثر بأنك تركز على ما يفعله الناس بصورة جيدة. إن قيامك بذلك سوف يشجع على ظهور مزيد من السلوك الجيد والأقل من السلوك غير المرغوب فيه.. وعليك أن تفكر وتدرك جيدًا : **المديح ليس عقابًا!**

إذ أثبت السلوك الجيد، فسوف تحصل على مزيد منه..

وإذا أثبت السلوك السيئ، فسوف تحصل كذلك على مزيد منه..

ومما ينبغي أن يقال - بطبيعة الحال - أن بعض الأشخاص العنيدة قد لا يستجيبون للتدريب أو التوجيه. ومن ثم، فإننا نقدم لك بعض الأفكار الأبعد نطاقًا.

الحقيقة الكامنة بخصوص الموظفين الذي لا يتمكنون من الأداء بصورة جيدة

عندما بدأت عملي الأول كمهندس مبتدئ، سرعان ما أدركت أن بعضًا من زملائي المبتدئين لا ينبغي أن يبقوا في العمل؛ إذ ليس لديهم الميل أو القدرة على ممارسة الهندسة.. وبالعودة إلى تلك الأيام، والتي ليست موغلة في القدم أو دالة على الزمن الڤيكتوري، فإن اختيار الموظفين يجب أن يخضع لأي اختبارات قبل المبادأة والاستعداد والرغبة، كما يجب ألا تعتمد - بشكل أساسي - على المظهر لا الجوهر.

لقد كنت محظوظًا لدرجة كافية لأن يتم عقد مقابلتي الشخصية ـ قبل أن أتولى

العمل.. عن طريق رجل قديم محنك، ذي خبرة هائلة، كان يقضي وقت فراغه في ممارسة رياضة الرجبي؛ إذ كان كابتن فريق "الأولاد بريجادي" (BB).. ولك أن تتخيل كم كانت مقابلتي الشخصية معه(*).. لقد كنت عضوًا في شركة BB في فرع آخر ممن تتبع الفريق نفسه، الذي كان الممتحن كابتن له، وعليك أن تخمن ما حدث!! لقد حصلت على العمل! وما حدث هو أنني أو أيًّا من زملائي المبتدئين تعرض – من قبل – لامتحان يكشف عن استعداداتي أو قدراتي، أو بغرض الكشف عن أية موهبة أخرى، قد تكون مطلوبة للمهندسين. وكنتيجة لذلك، فإن عديدًا من المهندسين المبتدئين لا ينبغي أن يظلوا في عملهم في المقام الأول..

وعلى أية حال، فإن معظم هؤلاء المبتدئين عانوا الكثير، لكي يؤهلوا أنفسهم في فترة زمنية قياسية. إن المشكلة تكمن في أنهم لا يبذلون جهدًا كافيًا، لأن يكونوا مهندسين جيدين على وجه الخصوص؛ ولذا فإنني أقترح (أؤكد) أنهم لم يكونوا مهندسين سعداء.

لقد مررت بخبرة التعامل مع المشتغلين في خدمة المستهلك، ممن لا ينبغي – بأي حال من الأحوال – ترك أي واحد منهم بجوار عميل ما، أو سكرتارية مساعدين ممن لايستطيعون التهجئة أو الكتابة على الكمبيوتر بسرعة مناسبة، كمهندسي طباعة لا يستطيعون قراءة الطبعة الزرقاء(*)، أو كسبّاكين لا يستطيعون ممارسة السباكة.

إذا كان لديك أحد في فريقك، غير قادر على أداء العمل، وكذلك على التعلم، ويجعل الحياة صعبة بالنسبة لك، فأنت عندئذ بحاجة إلى أن تحولهم إلى القيام بعمل ما، يمكنهم أداؤه على نحو طيب، أو أن تنصحهم وتساعدهم على إيجاد عمل آخر. الآن، أنا أعرف أن هذا قد يبدو أمرًا قاسيًا، وأنه ليس من السهل دائمًا أن ترفت الناس أو تستغني عن خدماتهم.. وعلى أية حال، فإنه لن يمكنك أن تنجز المخرجات المرغوبة لديك، مع وجود الشخص غير المناسب في العمل.. إن الأعمال ونشاطاتها قد تعاني، وقد تواجه أنت خطرًا

(*) يشير المؤلف إلى ما تتسم به روح الرياضي من سعة أفق وود وتواصل مع الآخرين ـ المترجم.

(*) مصطلح طباعي معروف يشير إلى النسخة قبل النهائية من أي إصدار، وهي نسخة معالجة باليود والنشادر، وتدعم مراجعتها ضمان عدم وجود أخطاء مطبعية في الكتاب المطبوع – المترجم.

محدقًا بك من الإحباط وافتقاد الدافع لدى الأعضاء الآخرين في فريقك؛ إذ إنهم لا يرغبون – بطبيعة الحال – في بقاء شخص ما لا يستطيع أداء العمل ضمن فريقهم.

أدرك أحد عملائي أن أحد العاملين في قسم خدمة العملاء المعينين مؤخرًا لا يستطيع أن يتعامل مع عملاء يتسمون بالعناء والمواقف الصعبة.. لقد أدركوا أن التدريب لن يرفع مستواه، ولن يرقيه ولن يحل المشكلة (الموقف)؛ لذا يتعين عليه التحول إلى أداء عمل ما آخر، حيث يمكنه أن يساهم في إنتاج منتجات ما، دون الاضطرار إلى التعامل مع عملاء أو التحدث معهم.

عندما تحتاج إلى عمل ما، فعليك أن تحول الناس الذين لا يستطيعون أداء ذلك العمل إلى عمل يستطيعون هم أداؤه، أو أن تضطر في نهاية الأمر إلى إبعادهم عن فريقك. لقد انضممت إلى ثلاث شركات كمدير، وفي كل حالة منها، كنت أرث فريق العاملين معي كتركة قد خلفها المدير السابق، ومن بينهم بالطبع أولئك الذين لا يستطيعون أداء العمل.. وعادة ما كنت أجد ثلاثة تصنيفات للناس في هذه الفرق.. كانت الفرق الثلاثة، هي: الأشخاص الطيبون والأشخاص الذين أعرف أنهم يستطيعون أداء العمل، والأشخاص الذين لا يمكن أن يتسببوا في إحداث فوضى بأي حال من الأحوال. تكونت المجموعة الثانية من الناس الذين يحتاجون قليلاً من الرعاية بها، والمراقبة الدقيقة، وقدر لا بأس به من التدريب أو التوجيه.

كانت المجموعة الثالثة هم الأشخاص الذين ليست لديهم مهارات أو سمات مؤثرة في أداء العمل، وليس لديهم أي قدر من التدريب، أو أي شيء يمكن فعله لتغيير ذلك الوضع. كنت غالبًا ما أجد أن هؤلاء الناس – نتيجة افتقادهم إلى النجاح – لم يضعوا قلبهم في العمل، فلم يحظوا منه بسعادة على أي حال، وكان تعبيرهم عن السعادة يفتقر إلى حالة واحدة فقط، هي انتقالهم إلى عمل آخر..

إنني أسمعك تقول " الكلام أسهل بكثير من الفعل يا الآن". وأنت محق في ذلك. ولكن المدير الناجح يحتاج إلى مواجهة هذه القضايا، وأن يطلق رصاصة اللارحمة (الرفت) على عدم الجديرين من أجل صالح الفريق والشركة والنشاط الذي يمارسونه..

موجز الفصل

إن قيادة أو توجيه الأشخاص العنيدة يعتبر تحديًا، نواجهه جميعًا في بعض المواقف والأوقات خلال حياتنا. ومن المحتمل أن يكون هؤلاء: من يعمل بجوارك (زميلك في العمل)، أو يعمل في مؤسستك. في حياتك المهنية، أو أن يكون لديك أصدقاء وعائلة أو حتى جيرانك في الشقة المجاورة أو المواجهة لشقتك.. أي منهم يمكن أن يكون – في موقف ما – شخصًا عنيدًا بالنسبة لك.. لقد أكدت – في أكثر من موضوع – عبر هذا الكتاب – أن الوقاية أفضل من العلاج. إذا ظللت تعاني من ألم الأسنان، لفترة طويلة، فلن يكون الأمر ذا معنى كبير أن تواصل العدو (الذهاب) إلى طبيب الأسنان ليتم علاج الألم.. وهذا الوضع يخلق كلا النوعين من الألم: الفيزيائي والمادي بالنسبة لك.

ومن الأفضل بكثير – في هذه الحالة – أن تستخدم فرشاة أسنانك مرتين في اليوم، وأن تستخدم مسحوق غسيل لأسنانك (غرغرة)، وأن تكشف على أسنانك بشكل دوري مرتين في العام عند طبيب أسنان. بعض الناس، على أية حال، يتقبل تصور ذلك على أنه مجرد مزيد من المتاعب، ربما تكون المخاطرة بتحمل وجع الأسنان أفضل بكثير من الإجراءات العلاجية التي يمكن اتباعها للتخلص من هذا الألم. ولكن من خلال إحداث تغييرات بسيطة في سلوكك، فإنهم يشكلون عادات جديدة، يمكن أن تجعل حياتك أسهل بكثير، كما أنها تقلل إلى أدنى حد ممكن من عدد الأشخاص العنيدة، الذين يتعين عليك أن توجههم وتقودهم(*).

تخير سلوكك – لا تسمح للأفراد الآخرين بأن يختاروا لك.. لا تسمح لنفسك بأن تقع في الشرك (الفخ) بما يقوله أو يفعله الآخرون.. تحول إلى برنامجك "المفكر" قبل أن تتحدث بأي حديث أو قبل أن تتخذ أي تصرف.. تخير أن تكون حازماً، عندما تحتاج إلى أن تكون كذلك. إن سماحك لنفسك بأن تكون متسلطًا أو عدوانيًّا؛ قد يجعل حياتك بالتأكيد أصعب بكثير.

(*) أي أن يتوقف ألم الأسنان الذي تشعر به – المترجم.

كن مقنعًا بصورة فاعلة مؤثرة، من خلال تنمية قدرتك على تسويق نفسك؛ إذ إن إقناع الآخرين يتضمن مهارات إصغاء أفضل، وأن تكون لديك قدرة على التواصل مع الآخرين على أساس عاطفي..

عندما تلتقي شخصًا عنيدًا، سواء أكان زميلاً لك في العمل أم عميلاً لديك.. كن دائمًا على وعي وإدراك بأنه قد يرى العالم بشكل مختلف عما تراه أنت.. تعاطف مع وجهات نظره، وقم بطرح حلول، تضمن لك تحقيق معادلة تحكمها أو صيغة "رابح – رابح"

أتمنى لك كل نجاح!

نبذة عن المؤلف

آلان فيرويزار، متحدث دينامي، له جمهور عريض من المستمعين والمتابعين، في كل أنحاء العالم، لأكثر من سبعة عشر عامًا.

إذا أحببت أن تعرف المزيد عن آلان فيرويزار، يمكنك الاتصال على:

Alam Fairweather International
6 Keith Row
Edinburgh EH4 3 NL
Scotland, UK
Tel: +44(0)131 315 2867
E_mail: howto@manageddifficultpeople.com
Website: www.themotivationdoctor.com

ملصقات صادرة من مكتب آلان فيرويزار

قم بزيارة موقع آلان فيرويزار.. ويمكنك الاستماع بالحصول على رسالتين تعريفيتين أو ثلاث كل شهر، وقد شرح فيها كل التقنيات والاستراتيجيات والمهارات اللازمة لتطوير نشاطك وأعمالك. والكشف عن الكيفية، التي يمكنك بها تحفيز فريقك وعملائك ونفسك..



هذا الكتاب يبين لك كيفية تحديد ومواجهة سلوكيات التحدي والمواقف المحرجة التي يبديها الآخرون تجاهك وكيف يمكنك قيادتهم.

إن التعامل مع الشخصيات العنيدة- بدءًا من عملاء محرجين، إلى جيران غير مرغوب في جوارهم - يعد تحديًا لأناس عديدين، يواجهونه يوميًا. وهذا الكتاب سيوضح لك كيف:

- تتعامل مع الشخصيات العنيدة، سواء في مكالمة تليفونية، أو وجهًا لوجه.
- تتغلب على المشكلات الناجمة مع زملائك في العمل، حتى إذا كان بينهم صاحب العمل.
- تتعامل مع المشكلات اليومية، وكيف تتواصل مع أناس نحتاج إلى التعامل معهم.
- تحدد السلوكيات التي يمكن أن تحول شخصًا إلى عدو، والتحكم فيها.
- تحسن مهارات الاستماع إلى الآخرين والتواصل معهم.
- تزيد ثقتك بنفسك وتنمي لديك مهارات إيجابية وبناءة.

ويضم الكتاب تقنيات وأساليب مجربة، ومثبتة الفاعلية، تمكنك كذلك من قيادة نفسك مثلما تقود الشخصيات العنيدة. وإذا توصلت إلى فهم أفضل لنفسك، فإنك تبني ثقتك بنفسك ويتعين عليك استخدام هذه التقنيات.. وعندئذ سوف تشكل حياتك بأسرها بأسلوب أكثر يسرًا وسلاسة.

9 786500 297478

8 شارع أحمد فخرى مدينة نصر – القاهرة . تليفاكس : 23490242 - 23490419 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg